STRATEGY

战略

COAY Books

目录
Content

- 案例1 安然：天使与我们同在(1)
- 案例1 安然：天使与我们同在(2)
- 案例1 安然：天使与我们同在(3)
- 案例1 安然：天使与我们同在(4)
- 案例1 安然：天使与我们同在(5)
- 案例1 安然：天使与我们同在(6)
- 案例1 安然：天使与我们同在(7)
- 案例1 安然：天使与我们同在(8)
- 案例1 安然：天使与我们同在(9)
- 案例1 安然：天使与我们同在(10)
- 案例2 QVC(1)
- 案例2 QVC(2)
- 案例2 QVC(3)
- 案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(1)
- 案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(2)
- 案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(3)
- 案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(4)
- 案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(5)
- 案例4 强生公司(1)
- 案例4 强生公司(2)
- 案例4 强生公司(3)
- 案例5 雅虎(1)
- 案例5 雅虎(2)
- 案例5 雅虎(3)

案例1 安然：天使与我们同在(1)

在当选首席执行官那天，安然董事长杰弗里•斯基林登上了2001 年2 月12 日《商业周刊》杂志的封面。他身着黑色高领毛衣，右手握着一个发光的电子球，看起来更像魔术师而不是执行官。安然冲进了放松管制的能源市场，斯基林为安然的这一行动辩护道：

天使与我们同在。我们取得了难以动摇的垄断地位。在我们涉足的所有生意中，我们都是做得最好的。

到2001 年8 月，这一努力已付诸东流，斯基林仅仅做了6 个月的首席执行官，就辞职了。2000 年9 月，安然的股票价格还在85 美元至90 美元的水平；到2001 年11 月已跌至不到1 美元。2002 年1 月，安然的一位董事约翰•克林福特•巴克斯特（John Clifford Baxter ）去世，明显死于自杀。安然在加利福尼亚市场的一位交易员提摩西•贝尔登（Timothy Belden ）承认密谋操纵加利福尼亚能源市场，而另一位交易员约翰•福奈（John Forney ）因在加利福尼亚同一市场密谋和进行电信诈骗被捕。看起来天使又落回了地上。

从管道商到贸易商

1984 年6 月，天然气分销公司休斯顿天然气公司（Houston Natural Gas ）董事会聘用肯尼斯•莱（Kenneth Lay ）为董事长兼首席执行官。他的首要任务是通过再次强化核心业务，阻止休斯顿天然气公司被收购。在1990 年的一次演讲中，莱是这样描述他的领导力的：

为了完成这一任务，在1984 年6月至1985 年1月间，6.32 亿美元的非天然气业务被卖掉了，同时收购了12 亿美元的天然气业务。正如一位总监开玩笑讲的那样，董事会给了我无限的权力，而我却超越了它。

1986 年通过合并休斯顿天然气公司、因特诺思（InterNorth ）和其他几家公司，莱创立了安然公司，专做天然气和石油生意。因特诺思是一家天然气管道公司。作为这一合并的缔造者和安然的第一任首席执行官，莱似乎是意识到美国放松管制及海外私有化中机会的少数人之一。到20 世纪90 年代早期，安然已经在阿根廷拥有4 100 英里长的管道，这开启了公司在全球能源市场上的业务。

1994 年，安然被《财富》杂志评为一个新业务种类——管道业务中的第一，并在“全美最受敬仰的企业”中位列第39 。到1996 年安然跃升至第22 位。20 世纪90 年代，安然忙于扩大业务范围，进入了如能源产生、宽带以及金融市场等领域。但安然仍然保持其在主要业务——管道行业中的主导地位，截至2001 年2 月，公司整体排名仍在前20 之列。同年，《财富》杂志连续第二年授予安然美国最具创新精神公司的称号。公司第一次获得此称号是在1997 年。自1994 年至2001 年，安然公司在《财富》杂志的“全美最受敬仰的企业”排名中稳步上升。公司的股价也出现了暴涨：1996 年12月31 日，安然的股价为21（7/16） 美元（1999 年分割调整）；2000年12月31 日，股价为83（1/8） 美元。在公司大堂挂着一个巨大的条幅，上面写着“世界领先企业。”斯基林的车牌上曾经是“WLEC”（世界领先能源企业的缩写），现在改成了“WMM”（我们开拓市场）。

2001 年，随着安然股价的暴跌，公司在行业内的排名也由第一位跌至末位。在谨慎使用公司资产和管理质量方面，安然在530 家企业中排名第523 位，在财务稳健上排名第521 位。

案例1 安然：天使与我们同在(2)

“干吧，现在就干吧。快拿奖金。”

莱组建了一支管理团队，不是天然气和能源行业的人，主要是MBA 。丽贝卡•马克（Rebecca Mark）——一位从兼职交易员成长起来的安然国际公司董事长、阿祖里克斯水务公司（Azurix ）董事长和能源专家，将安然的员工分为退伍军人、哈佛商学院派和前企业家几种类型。《财富》杂志的一篇文章将公司员工描述为“激进的、报酬优厚的交易员”。安然已经从一家石油及天然气勘探和管道公司发展为衍生品交易公司。在公司的办公大楼里，位于7 层的行政办公室审视着6 层，那里有一个庞大的衍生品交易机构。

安然的管理层将创造力和人力资源看做企业未来发展的真正资源。在1999 年给股东的年度报告信中，莱写道：

创造力是脆弱的商品。将一个富有创造力的人置于一个官僚主义的环境中，创造力将会消亡。我们用最具创新精神的文化支持员工，衡量员工的不是他们犯了多少错误，而是他们尝试了多少次。

2000 年7 月1 日，每一个员工收到一份《行为准则》，还有一封来自莱的备忘录，其中一部分是这样写的：

作为安然公司的官员和员工…… 我们有责任在做业务时遵守所有相关法律并诚实守信，坚守道德…… 员工不应有直接或间接损害公司最大利益的行为，或因与公司有雇佣关系而直接得到个人经济利益…… 我们希望能以安然为荣，也知道安然公司因秉持公平和诚信而受到尊重…… 让我们一起维护这一声誉。

2002 年4 月，莱这样描述安然的文化：

我们在安然最大的成功之一就是创造了一种文化、一个氛围，在这个氛围中，人们能够尝试发挥天赋的潜能。但是当然，我希望这一文化严格遵守道德和伦理标准。在这一点上，

在任何方面，我已做了我能够做的一切。

斯基林在安然的文化上留下了自己的印记。铺张浪费成风。在一次会议上，马克与另一位董事骑着一辆哈雷摩托车登台。在另一次会议上，他们牵进来了一头成年大象。一位董事开着一辆装满昂贵跑车的拖车参加员工聚会。停车场的地板上印满了用以提醒员工的受器重

的性格：勇敢、创新、机智、团结、有抱负、有造诣、足智多谋、创造力、有信心、敢于冒险、适应力和无畏。

在安然公司，存在两种真实的生活：股票价格和同僚审查委员会(Peer Review Committee) 。其他的什么都不重要。迈克尔•J•米勒（Michael J. Miller ）——安然高速互联网服务投资（该项投资以失败告终）的一位经理，将这种文化描述为“干吧，现在就干吧。快拿奖金。” 在法务部的一块亚克力镇纸上，对该部门的任务是这样描述的：“在前瞻性和成本效益的基础上为安然提供快速一流的法务服务。”接下来是“释义：在不惹恼安然公司的情况下，我们做大额、复杂和冒险的生意。”只要收益能快速入账，无论长期后果如何，员工都能获得奖励。安然两位董事签订了注定失败的印度达博尔发电厂项目，仅仅因为签下了合同就获得了5 000 万美元的奖金。

与20 世纪90 年代的许多网络公司一样，安然有一套高薪酬的结构制度。安然公司有2 000 多名员工是百万富翁。员工都有免费的笔记本电脑和手持设备、昂贵的人体工学坐椅，可以在休斯敦最好的餐厅吃午餐。安然的董事会成员同样也报酬优厚。由管理层选出的董事，

每年收入为总值30 万美元的现金和股票。

招聘有时候是通过长期、密集的面试，也有时候是在无上装酒吧或脱衣舞夜总会进行的。一旦通过第一次面试，候选人就令被邀请参加一个8 人的“超级星期六”活动，进行50 分钟面试。聘用合同会在几天内发出，对不愿来的候选人，还会有签约奖金或其他财务奖励诱惑。

斯基林的PRC 是安然人力资源政策的核心，或后来众人所知的“评级与封杀”。每半年时间，员工要挑选5 个人（4 位同事及其直接

主管）对自己的表现进行打分。结果将反馈到PRC 评级会议，评级会议将员工评为1（优秀）至5（最差表现）级。PRC 是闭门进行的，但能够被看见，因为交易层的内墙都是玻璃的。被评估者的照片会出现在幻灯片上，在管理层讨论评估结果时楼层里的所有人都能够看见。PRC是一套强制性评级系统，15% 的人必须被评为5 级。这些员工将被“重新调配”，意味着他们不得不在公司内从事新的工作或被解雇。

在交易楼里，男员工会评论哪个女员工可以成为月历模特。“候选人”之一走上楼层时，有人会大喊该月份的名字以提醒其他人她来了。在安然赌博也十分盛行。有一年，美国大学联盟锦标赛（NCAA ）的篮球比赛赌注估计近9 万美元。

这种文化溜出了房门，进入了安然与其他公司的关系中。有一次，一位花旗集团的银行家询问安然的首席财务官安迪•法斯托（Andy Fastow ）是否明白办公室隔壁的会议室白板上的公式。法斯托答道：“我从一本书中抄来的，是拿来吓唬人的。”

听过季度收益报表电话会议的分析家，如果对细节有疑问就会被嘲笑。在2001 年4 月17 日的电话会议中，斯基林汇报完财务数据后，在回答问题时，Highlands 资本管理公司的一位管理总监理查德•格鲁伯曼(Richard Grubman) 问到了安然的资产负债表和现金流量表。这两个报表安然都没有提供。当格鲁伯曼说安然是唯一一个不能提供资产负债表或现金流量表来解释收益来源的金融机构时，斯基林抢着说道：“嗯，非常感谢！我们谢谢您。”（骂人的语气）

案例1 安然：天使与我们同在(3)

安然与资本市场

在就职于安然公司之前，斯基林的身份是麦肯锡咨询公司顾问，为安然提供咨询服务。1989 年，为了帮助天然气生产商和批发供应商规避风险，在斯基林的极力推动下，安然公司推出了天然气银行（GasBank）。双方可以按固定价格安排期货合同（在将来买或卖商品的合同），而安然可以向其他感兴趣的投资者出售金融衍生合同以转移期货合同的风险。1990 年，安然在纽约商品交易所（New York Mercantile Exchange）进行期货和掉期交易，成了一个天然气市场的庄家和金融清算所。同年，莱聘请斯基林担任安然天然气服务公司（Enron Gas Services，EGS）的首席执行官，而斯基林聘请法斯托出任首席财务官。安然天然气服务公司后来被重新命名为安然资本和贸易资源公司（Enron Capital and Trade Resources，ECT）。

安然资本和贸易资源公司为安然公司及其贸易伙伴提供财务和风险管理服务。这一过程，即资产证券化，涉及出售对未来现金流的权利。股份公司，如抵押贷款公司，会接手风险投资并将其出售给其他金融机构，如投资银行。进而，投资银行会将一些类似投资收拢在一起，根据风险级别分割现金流，并将剩下的部分变成下一步将要出售的债券。对于有抵押的资产证券化（主要是指住房抵押贷款证券化。——译者注），投资银行可能提供两种证券，一种是以本金为基础的，另一种是以利息支付为基础的。根据风险级别，每种证券的投资回报率可能会不同。资产证券化在两个方面对始发公司具有吸引力：它将风险转移给了投资银行，并且通过获得即时现金流降低了融资成本。

安然资本和贸易资源公司的作用有两个。首先，它为安然天然气和石油实体公司提供资产证券化服务，使这些实体公司可以获得更多利润。其次，它使安然公司进一步朝着莱的梦想，即使公司成为多种

商品的“庄家”迈进。随着风险管理和资本流转的实现，原则上讲安然可以买卖任何东西。在整个20 世纪90 年代，安然迅速成为以休斯敦为基地的商品交易市场。甚至天气变化风险也被商品化并可以交易了。作为补充的还有被斯基林称为“asset-lite ”的计划（“资产精简计划”）： 将原来由安然公司控制的硬资产通过交易安排卖出去，大部分是卖给了由安然公司设立的特殊目的实体（special-purpose entities，SPEs）。

案例1 安然：天使与我们同在(4)

两个关键因素：市值计账法和特殊目的实体

作为金融服务公司，安然通过十分复杂的金融操作，利用市价估值计账的会计方法和特殊目的实体，为公司的发展进行融资。市价估值计账法以前称作模型计账法（mark-to-model），其目的是为投资者评估证券价值提供一些参考。它首先按照一系列的假设构建一个模型，然后根据该模型对证券价值进行评估。在实际操作中，这些假设价格都是由计算机生成的，而不是来自市场交易。在没有可参考的价格的情况下，安然就用这种方法来为新商品（例如天气）设定定价（有些时候高得不切实际）。

安然使用的第二个方法是创建特殊目的实体。特殊目的实体是为使公司在财务和风险管理上更具灵活性而专门设计的金融工具。特殊目的实体必须满足两个条件才能合法存在：首先，必须有3% 的外部权益投资；其次，外部资本必须明显处于风险之中。

法斯托为安然公司成立了许多特殊目的实体，比较著名的是合伙企业Chewco，JEDI，LJM1 和LJM2 ，以及四个名为Raptors 的投资公司。1993 年，投资额为5 亿美元的联合能源开发投资公司（Joint Energy Development Investment，JEDI ）是第一个特殊目的实体，由安然公司和加州公务员养老基金（California Public Employees Retirement System，CalPERS ）合伙创立。该合伙公司一直存续到1997 年，后来CalPERs 将其股份出售给了Chewco，Chewco 是安然为购买CalPERs 在JEDI 的股份而专门创立的一个特殊目的实体。安然公司希望通过这次收购，能够鼓励CalPERs 向一项估计为10 亿美元的合资企业JEDI II 投资。

特殊目的实体是用来解决安然财务问题的。安然的身份不仅是商品合同的居间人，实际上还买卖天然气。较高的违约风险会毁掉安然的掉期业务。特殊目的实体使安然能不断将债务从资产负债表上转移

出去，这样就保持了公司的较高信用级别并使掉期业务得以继续下去。当安然不断增加特殊目的实体的数量时，安然要求新投资者要满足SPE 的条件，即有3% 的外部权益投资。法斯托和迈克尔•科珀[Michael Kopper，安然全球金融公司（Enron Global Finance）的管理总监，直接向法斯托报告工作] 推出了“安然的朋友”（friends of Enron）。这些“朋友”实际上是安然董事会董事的亲戚或朋友。法斯托和科珀通过这些人向外转移资金，为特殊目的实体的“外部产权”提供资金。

安然对高信用等级的需求促使公司创建了3 000 多个特殊目的实体，才使其将债务从资产负债表上剥离出去。市场的成熟意味着利润的降低，但利润是维持安然贸易方式的必要条件。获取更多利润的唯一途径是搭建新的商品市场，充分利用，然后创造更新的市场。这一战略的关键是特殊目的实体，它能够使债务不出现在账本上并为公司提供融资。因为能将债务剥离，使其积累到特殊目的实体中去，这样，安然公司的股价戏剧性地出现了暴涨。

特殊目的实体使安然公司能够掩藏债务与亏损，但是却不一定能带来现金流。安然公司先将特殊目的实体抵押出去，发行股票，然后再创立特殊目的实体，再吸引银行等实体公司向该特殊目的实体投资。之后，安然将本该自己处理的特殊目的实体合同“卖掉”，换成现金或者期票，并作为收益入账。有一次，安然签订了一份远期合同，购买安然投资成立的网络公司的股票。还有一次是购买“暗光纤”，即那些已经铺设但还没有投入使用的光缆。在这两次交易安排中，安然与特殊目的实体都安排了“提前赎回”合同，以确保特殊目的实体不会赔钱。但是，即使网站泡沫破灭了，互联网公司的股价下跌了，暗光纤等等价值下降了，安然仍能避开损失，保持资产负债表是平衡的。

因为是以安然的股票为基础建立起来的，这些特殊目的实体安排中存在一些机关，即估值点（valuation points），在这些点上可以确定是否需要注入更多安然股票或其他抵押才能保证交易的正常开展。例

如，在一个名为Osprey 的特殊目的实体安排中，如果安然的股价跌破59.78 美元，安然就必须得发行新股或者提供资金支持以使Osprey 不会破产。在另一个例子中，安然股价的下跌迫使安然在2000 年12 月对4 个特殊目的实体进行重组，即Raptor I 、Raptor II 、Raptor III 和Raptor IV ，然后又要求它们在2001 年第一季度注入更多股票以支撑其下跌的信贷能力。到重组快完成时，Raptor II 和Raptor IV 又欠下了安然2.6 亿美元的债务。

案例1 安然：天使与我们同在(5)

投资银行关系

安然对高信用等级的需求也影响了公司与投资银行的关系。作为业务回报，安然积极寻求可以将贷款伪装成销售收入的短期交易，然后，公司将不能赢利的实体短期内从安然的资产负债表上拿掉。在1992—2001 年这段时间内，安然以表面为天然气贸易实为贷款的形式

从花旗集团和摩根大通共借款80 亿美元，使安然的债务被低估了40 亿美元，而且公司还将其32 亿美元的业务现金流水夸大了50% 。一位独立银行调查员尼尔•巴特森（Neal Batson ）发现，安然通过与6 家投资银行的类似交易，共将14 亿美元贷款以利润的形式入账。

安然的控制体系

我们的理念是不阻挡员工的路，所以我们坚持不用逐级审批的制度。但是，我们确实很关注他们做事是否谨慎，并严格评估和控制我们做事的风险。

安然公司的文化不是没有制衡体系，特别是在金融交易中。董事会在批准与特殊目的实体的交易和法斯托在各特殊目的实体中的身份时，都会使用这些制衡体系。分析每项交易并给予适当注意是风险评估与控制委员会（Risk Assessment and Control ）的任务。风险评估与控制委员会负责监督和批准安然参与的所有交易，每年有400 多笔。每笔交易都附有一份由负责该业务的部门准备的交易审批单（Deal Approval Sheet）。审批单上有对交易的描述、初始信息、经济数据、现金流模型、风险构成、财务审批表和批准页等内容。公司规定，交

易需要获得相关业务部门、法务部门、风险评估与控制委员会和上级管理层的批准。但是，很多设立特殊目的实体的审批表都没有完整的授权。特别是，在许多与LJM 相关的审批表上，斯基林该签字的地方都是空白的。

随着与LJM 交易数量的增多，作为一道控制程序，又增加了一份单独的LJM 审批单。审批单都是印制好的，所有审核的标记已经标注好了。对于各方在交易中的权利，不需要任何第三方文件来证实。结论被当成了问题（“这一交易是否是严格依照正常商业制度进行的？”），而其他的则揭露出标准之低（“是否有任何第三方从财务角度提醒过安然这一交易是不公平的？”）。

安然与LJM1 和LJM2 安排的交易共有20 项。在设立特殊目的实体LJM 时，董事会放弃了安然行为准则（Enron’s Code of Ethics），允许法斯托做一般合伙人，仅在LJM1 中的投资就高达十亿美元。当法斯托将创建LJM 实体的方案报告给董事会时，他将其描绘成另一个安然资产的购买者，并对安然出售的资产给出了可能过高的估价。事实上，对于出售给特殊目的实体的绝大部分资产而言，根本不存在其他买家。

董事会做过两个重要的假设。第一，董事会认为，既然每个部门的经营结果都是不确定的，因此每个部门都积极地希望将资产卖出去。第二，董事会认为安达信公司对LJM 交易的指导意见都是独立的。董事会以理查德•考西（Richard Causey，首席会计官）和理查德

•比伊（Richard Buy，首席风险官）的审查作为第一重控制手段。另外，董事会下属的审计与财务委员会（Audit and Finance Committees）被赋予的任务是审查上一年度的交易。董事会还要求斯基林审查和批准所有与LJM 的交易，并审查法斯托在安然公司和LJM 中的经济利益。

LJM 交易的很多审批表上，作为首席运营官和首席执行官的斯基林并没有签字。没有证据表明斯基林知道法斯托通过LJM 挣了多少钱。在一张便条上，斯基林只是说，法斯托的首要职责是对安然负责，因为他在安然拿到的薪水和股票期权比他在LJM 中可能拿到的报酬要多。

无论股东还是分析家都发现，监督安然的总体表现不是件容易事。金融交易的信息，特别是那些特殊目的实体交易的信息，难以获得。特殊目的实体交易的信息都是在委托说明书透露出来的，或者是在年度报表和季度报表的脚注中透露出来的。一方面，会计准则要求要提供充分信息，使管理层确定关联交易与被取代的非关联交易相当，而另一方面，详细信息却已经被略掉了。在2000 的年度报表中，安然称："安然以1.23 亿美元的价格赎回了特殊目的实体Raptor 对安然2 170 万普通股的期权。"安然实际购买的只是期权，其股价怎么能不下跌！

案例1 安然：天使与我们同在(6)

三笔国际交易

丽贝卡•马克是安然开发公司（Enron Development Corporation）的董事长。印度达博尔发电厂项目是她的业务成绩之一，虽然该项目给安然带来的总价值越来越少。1995 年，马克与通用电气公司和柏克德工程公司（Bechtel ）一起签下了这笔30 亿美元的大单（安然股份占65% ，通用电气和柏克德各占10%）。其余15% 由印度马哈拉施特拉邦电力公司（Maharashtra Electric Utility ）所有。除了以上合伙人，四个贷款公司（印度工业发展银行、花旗银行、美洲银行和一家美国政府机构美国海外私人投资公司）又投入了20 亿美元。

达博尔发电厂项目从一开始就与当地政府的麻烦不断。在莱的要求下，克林顿政府派商务部部长罗纳德•布朗（Ron Brown ）于1995 年前往印度，以使这个项目顺利执行下去。但是在施工过程中，有人报道保安侵犯人权。安然想与这样的事情脱离干系，声称公司仅负责租赁房屋，但实际上公司也支付了保安的工资。

当地也从这个项目中获得不少好处。道路修建起来了，因为就业和消费的增加，当地经济也获益不少。但是，当1999 年发电厂开始发电时，却爆发了大规模的反抗行为，因为电价上升了4 倍。马哈拉施特拉邦政府废止了合同，发电厂关闭了。

马克还谈下了巴西的库亚巴项目。在该天然气发电厂及附属管道项目中，安然占据了65% 的股份。施工费用超出预算1.2 亿美元，而且还不知道什么时候能赢利。1999 年，LJM1 以1 130 万美元的价格购买了该项目13% 的股份，这使安然能够从公司的资产负债表上掩盖掉相关债务。除此之外，这项交易安排使安然用按市值计账的方法处理了一份相关的能源供应合同。通过实施这项交易和对该项合同的认可，安然在1999 年下半年共将6 500 万美元以利润的名义入账。为了

保证LJM1 的利润，安然与LJM1 签订了一份回购股份的秘密协议。回购是在2001 年实施的，价格是1 372.5 万美元。

阿祖里克斯是安然1998 分拆出来的一个公司。马克在公司中担任主席兼首席执行官，并有权决定在水处理方面的合同。安然的战略是使自己成为国际市场上水供给行业的庄家。随着阿祖里克斯从安然拆分出来，这些交易会在安然的监督下实施，但债务却不会在安然的资产负债表上显示出来。1999 年阿祖里克斯上市，共融资6.95 亿美元。

1999 年，阿祖里克斯收购了英国韦塞克斯供水公司(Wessex Water)，代价是24 亿美元现金和4.82 亿美元债务。之后不久，阿祖里克斯收购了一家阿根廷水处理设施。这两项收购迅速打乱了阿祖里克斯、马克和其他涉及硬资产的安然战略。这家阿根廷公司受到了水

污染和工会问题的困扰。英国政府降低了韦塞克斯供水公司的水价。马克被迫于2000 年夏天辞职并离开了安然。韦塞克斯供水公司也于2002 年以7.77 亿美元的现金价格被卖给了杨忠礼电力国际公司（YTL Power International）。这是一家马来西亚公司，杨忠礼电力国际公司也接手了韦塞克斯供水公司9.1 亿美元的债务。

案例1 安然：天使与我们同在(7)

终结

斯基林2001 年2 月12 日就任首席执行官，6 个月后，突然于2001 年8月14 日正式宣布辞职。他在安然15 年的历史结束了，但安然还会困扰他很长时间。斯基林称辞职的原因是“私人原因”，但大家都推测背后另有原因。

图表1 显示了安然在1998 —2000 年间的盈亏账目。总利润逐年降低，表明安然的非派生业务一直在赔钱。所有赢利都来自公司的派生业务。事实上，安然公司派生业务的利润与高盛公司（Goldman Sachs， Inc.）的年纯收入大致相等。

在2000 年底至2001 年初Raptor 的重组中，Raptor 开出的一些期票以股东权益增加的名义入了账，总计10 亿美元。2001 年8 月，安达信的会计师宣布，Raptor I 、Raptor II 和Raptor IV 会计操作不规范，并要求修正。2001 年11 月8 日，莱宣布股东权益净值减少12 亿美元，另外，由于Raptor 与安然的合同之间存在差额，在账面上又减去了2 亿美元。除了在账面上将股东权益调低了12 亿美之外，安然又将特殊目的实体进行合并，恢复到1997 年的规模。因此，Chewco 、JEDI 和LJM 的资产负债表成为了安然资产负债表的一部分。这些调整使安然的收入减少了5.91 亿美元，债务却增加了近26 亿美元。一些人担心这次重报并没有将问题完全揭露出来。

在此次重组期间，2001 年10 月22 日，美国Milberg Weiss Bershad Hynes & Lerach， LLP 律师事务所代表安然股东，向法院提出集体诉讼。法院透露了此案的卷宗中安然内部卖出股票人员的姓名和数量，包括一些高级管理人员和总监（见图表2）。

在此期间，安然还有一线希望，就是与美国能源商Dynegy 合并。该公司曾被安然的员工认为是个无足轻重的竞争对手。这一合并计划同样也因困扰安然的问题而流产：不知道还有没有什么内幕没有透露

出来。合并计划是11 月9 日宣布的，正是安然公司重报的第二天。11 月28 日，标准普尔将安然的债务评级调低到“垃圾”级别，Dynegy 宣布合并失败，同时安然的股价从开盘时的3.69 美元跌至收盘时的0.61 美元。2001 年12 月2 日，安然按照破产法第十一章申请了破产保护。2002 年1 月23 日，肯尼斯•莱辞职后杰夫•麦克马洪（Jeff McMahon，执行副总裁，安然公司财务及出纳主管）被任命为总裁兼首席执行官。麦克马洪也于2002 年4 月辞去了职务。

案例1 安然：天使与我们同在(8)

余波未平

刑事调查

在一系列国会听证会之外，安然破产案还引来了政府对犯罪行为的调查。2002 年4 月，戴维•邓肯（David Duncan）—— 安达信会计师事务所负责安然项目的总审计师，因销毁与安然账目有关的文件而被判犯有妨碍司法公正罪。科珀于2002 年8 月承认犯有欺诈罪与洗钱罪，并答应上交在各项特殊目的实体交易中非法获得的近1 200 万美元。2002 年10 月，因为法斯托在安然和特殊目的实体中的各种角色，他被指控犯有78 项罪名，他的个人账户也被冻结了。2004 年1 月13 日，法院判决法斯托有两项罪名成立，一项为掩盖财务问题，另一项为公司欺诈，并被判在联邦监狱服刑10 年。他的妻子莉•法斯托(Lea Fastow) 也被判税务欺诈一项罪名成立，并获刑1 年。2004 年2 月21 日，杰弗里•斯基林和理查德•考西被判刑；2004 年7 月7 日，肯尼斯•莱也认罪被判刑。

退休金付诸东流

安然曾是许多大型基金的重要持有人，特别是本应该投资于各行业部门的养老基金。安然员工的养老金基本都投入了安然的股票，而且公司要求他们只有在55 岁之后才可以出售这部分股份。许多人将养老金只投向了安然一家。直至2001 年夏天，肯尼斯•莱还预言称安然将会重新收回股价下跌造成的损失。在通知斯基林辞去首席执行官一职，自己继任该职位的电子邮件中，结尾他是这样写的：

我们的业绩从未如此之好，我们的运作模式从未如此活跃，我们的成长从未如此保险；而最重要的是，我们的公司从未拥有过如此大规模如此优秀的人才队伍。如今，我们拥有美

国企业历史上最完美的组织结构。携起手来，我们将使安然成为世界领先的公司！

然而与此同时，莱正在忙于出售他所持的大部分安然股票。2001年间，莱报告共转让了7 000 万美元的安然股票。在将近一年的时间里，他平均每个工作日卖掉了3 000 股至4 000 股。他将部分股票卖回给安然公司，以偿还自己在安然公司的贷款。通过这一方式，他不仅处理掉了股票，而且还绕开了内部出售股份需要报告的法律要求。

或多或少，每个州的养老金都投资了安然的股票。估计这些养老基金的损失有15 亿美元。佛罗里达州损失3.28 亿美元，加利福尼亚州损失1.42 亿美元，佐治亚州损失1.22 亿美元。

会计职业

余波也在整个会计行业中扩散开来，在安然解体的整个过程中，不断有报告称对会计行业监管不力。2001 年秋，安达信公司休斯敦办公室销毁了与安然账目相关的文件。安达信芝加哥办公室的一位内聘律师南茜•坦普（Nancy Temple ）给安达信负责安然项目的总审计师戴维•邓肯发送了一封电子邮件，提醒他公司有要求保留备忘录的制度，这促使安达信休斯敦办公室毁掉了大量文件。邓肯后来被判犯有妨碍司法公正罪，而坦普也被一个大陪审团裁定为鼓励销毁文件的“腐败教唆者”之一，一共有4 人到5 人被做了如此裁定。安达信会计师事务所也被吊销在美国从事审计业务的执照，之后关门倒闭。

《萨班斯—奥克斯利法案》的一个主要特征要解决安然破产案引发的一些观点冲突：咨询与审计业务是否可以混业经营。安达信向安然公司既提供审计服务，又提供咨询服务，2001 年共赚得5 200 万美元，其中咨询费和审计费几乎各占一半。安然是安达信最大的客户。从此以后，国家禁止审计公司向被审计的客户提供咨询服务。另外，许多其他服务，如保险精算、专家鉴定及投资银行等服务也被禁止了。简而言之，审计公司所提供的以增加额外收入为目的的许多服务都被禁止了。

慈善余波

安然及一些董事会成员不仅对家乡休斯敦十分慷慨，对全国教育机构和董事会成员喜好的其他慈善事业也同样慷慨。相关活动包括资助安然棒球场（Enron Field ，休斯敦太空人队主场），提供大学奖学金，向联合之路（United Way ）及大学捐款等。

安然对几位董事的事业也相当慷慨。例如，当安德森癌症中心（M.D. Anderson Cancer Center ）总裁约翰•曼德尔森(John Mendelsohn) 成为安然董事会成员和审计委员会委员后，安然和莱向该中心捐款332 150 美元。在向乔治梅森大学（George Mason University ）的一个智囊团捐出的6 万美元中，有4.5 万美元是温迪•李•格莱姆（Wendy Lee Gramm ，参议院议员、德州代表菲尔•格莱姆（Phil Gramm 的妻子，中心合伙人之一）成为安然董事会独立董事后捐出的。考虑到利益冲突和对董事独立的威胁，美国众议院配合“安然法案”又通过了一项法案，要求向与董事会成员有关的组织提供的一些捐助或赠送非现金礼品公开化。

结论

本案仍然没有完结。许多利益相关人将永远也无法从损失中恢复过来。刑事审判使一些人进了监狱，还有一些人也被起诉正等待审判。两家投资银行——花旗集团和摩根大通分别花费了25.75 亿和22 亿美元解决投资者提起的诉讼。其他投资银行仍面临着民事诉讼的可能。联邦立法者在辩论《萨班斯—奥克斯利法案》某些条款带来的成本。这一案例将继续发展下去。

案例1 安然：天使与我们同在(9)

附录A 安然大事记

1984 年 肯尼斯•莱就任休斯敦天然气公司首席执行官。

1985 年 休斯敦天然气公司与因特诺思合并。莱就任新公司的首席执行官。

1986 年 公司更名为安然，并迁至莱的家乡休斯敦。

1990 年 斯基林离开麦肯锡咨询公司，加入安然并担任安然天然气服务公司首席执行官。斯基林从银行业中聘来安德鲁•法斯托。

1991 年 安然采用市值计账法战略，以重置成本记录收入及资产价值。法斯托组建了第一个合法特殊目的实体。

1993 年 世界能源市场放松管制。安然开始施展经营手段，与加州公务员退休基金组建第一个特殊目的实体——JEDI ，投资于天然气项目。

1994 年 随着美国逐步放松能源管制，安然开始涉足电力交易。

1996 年 安然开始了印度达博尔发电厂项目的建设，莱将斯基林晋升为安然总裁兼首席运营官。

1997 年 安然收购了第一家电力公司——波兰通用电力公司（PortlandGeneralElectric）。法斯托升职为新成立的财务部主管。安然将能源交易模式应用到新商品交易市场，如天气派生物、煤、纸浆和纸以及宽带业务。创建Chewco （另一个特殊目的实体）来购买加州公务员退休基金在JDEI1 的股份，以便使加州公务员退休基金能参与一项更大的合作——JDEI2 。Chewco 从未拥有3% 的外部权益投资，也从来就没有取得合法地位。

1998 年 法斯托出任首席财务官。安然开始在阿根廷从事能源交易，成为首个能源供应商，并控制了巴西的电力公司。安然收购了英国韦塞克斯供水公司并组建了全球性水务公司阿祖里克斯。随后阿祖

里克斯上市，安然保留了69% 的股份。安然将安然石油和天然气公司的资产大部分换成了现金，并投资于在印度和中国的资产。

1999 年 全新的休斯敦太空人队棒球场被命名为安然棒球场。斯基林和法斯托向董事长陈述LJM 合作方式。

2000 年

2月 《财富》杂志连续第5 年将安然评为“全美最具创新精神公司”。

4月 安然创建第一个Raptor 特殊目的实体。

8月 由于阿祖里克斯业绩不佳，并且与斯基林关系紧张，丽贝卡•马克辞职。安然股价达到创纪录的90 美元，收入超过1 000 亿美元，成为“《财富》500 强”上位列第七的公司。

2001 年

2月 莱辞去首席执行官一职。总裁兼首席运营官斯基林接替莱的职位。

8月 斯基林辞职， 莱重新就任首席执行官。安然会计师谢隆•瓦特金（SherronWatkins ） 向莱递送了匿名备忘录， 警告可能会出现会计丑闻。

9月 安达信会计师事务所迫使安然改变激进的会计操作手法， 使安然权益减少了12 亿美元。

10月 证券交易管理委员会（SEC ）开始调查安然资产负债表以外的合作业务。安然换掉了养老金计划负责人，并阻止员工在30 天内出售安然股票。法斯托被安排休假。安然成立特别委员会调查第三方交易即“能源报告”（Powers Report）。安然股价跌至11 美元。

11月 安然努力达成与最大竞争对手Dynegy 的协议，Dynegy 要求安然提供更多的财务信息。安然股价跌至低于1 美元。

12月 安然申请破产保护，并解雇了4 000 名员工。

2002 年

1月 瓦特金的备忘录透露给了国会。美国司法部对安然破产案展开了刑事调查。安然宣布不再聘用安达信公司。安然将其能源交易业务出售给UBS 投资银行。将韦塞克斯供水公司出售给一家马来西亚公司，并关闭了宽带业务。莱辞职，麦克马洪出任首席执行官。随着政府调查的深入，安然前副主席克里夫•巴克斯特（Cliff Baxter）自杀。

2月 斯基林在国会前作证。莱引用美国宪法第五修正案，拒绝回答问题。瓦特金在国会面前作证给莱写过备忘录。

4月 安达信解雇7 000 名员工。麦克马洪6 月1 日辞职。

8月 科珀承认犯有洗钱罪和合谋诈骗罪。答应与当局合作。

10月 法斯托被指控犯有78 项罪名，包括诈骗、同谋和洗钱。

2003 年

5月 联邦检察院指控法斯托与另外两人犯有其他罪行。以诈骗和其他刑事犯罪为名起诉法斯托的妻子和其他7 名安然前董事。

2004 年

1月 法斯托两项罪名成立，被判在联邦监狱服刑10 年。莉•法斯托的税务诈骗罪名成立， 判处一年有期徒刑。

2月 斯基林和考西被指控犯有42 项罪名， 包括证券诈骗、诈骗和内部交易。

7月 莱被指控犯有11 项罪名，包括诈骗和银行诈骗以及做伪证。

案例1 安然：天使与我们同在(10)

附录B 术语表

Adjustments： 调整，财务报表上减掉坏账等损失时的差额。

Asset-lite： 轻资产，安然对短期或非资本密集型资产的专用称呼。

CalPERs： 加利福尼亚公共员工退休系统。

DASH： 交易审批单。

Derivative： 衍生品，金融工具的一种，其特点和价值取决于原生资产的特点和价值，主要有商品、债券、权益或外汇等。

Downgrade： 降级，分析师对证券评级的负向调整。

Hedge： 套期，为降低证券价格反向变动的风险，通过增持相关证券的对冲仓位而进行的投资。

Insider stock Sales： 内部人士股票销售，董事会成员、负责人或员工转让本公司股票的行为。

JEDI： 联合能源开发投资公司——安然创建的一个特殊目的实体。

Mark-to-Market： 市值记账法，以证券、投资组合或账户每天的价格或价值为基础计算盈亏，或确定是否实现了预定的利润率的方法。

Off-balance Sheet： 资产负债表外项目，从债务或权益之外的项目中获得的融资，如联合企业、研发合作和租赁经营等。

Options： 期权， 在约定的未来时期内， 以约定的价格买（看涨期权） 或卖（看跌期权） 一定数量的货物的权力（而不是买或卖的义务），如股票、商品、外汇、指数或者债务等。

Premium： 溢价， 买卖债券或股票时超出实际价值的差额。

Privatization： 私有化， 从政府控制体系向个人经营、赢利体系转化的过程。

Put Options：看跌期权，期权合同的一种，允许持票人在指定的未来时间内（到期日）按约定的价格向签约人出售指定数量指定商品。

RAC：风险评估与控制委员会，安然公司的一个部门。

Rank and Yank：评级与封杀，安然公司员工对安然员工测评制度的叫法。

Securitization：资产证券化，将贷款或房产抵押等资产凭证转化为可流通证券的一个过程。

SPEs：特殊目的实体。

Write-down：减记资产账面价值。

Yields：收益率，以百分比表示的年投资回报率。

案例2 QVC(1)

2007 年2 月22 日，世界最大的多媒体零售商之一QVC 在美国寄出了其第十亿件包裹。这个包裹是寄给密歇根坎顿玛丽•佩（Mary Pew ）的，作为第十亿个顾客她收到了24 小时购物狂欢卡和一张1万美元的QVC 购物卡。在一天中的每个小时，通过其家庭电视购物频道，公司还对指定的商品提供免邮费和手续费等优惠。“这是我们答谢数百万忠诚顾客的机会，是他们使我们的这一里程碑成为可能。”公司新任总裁兼首席执行官迈克•乔治（Mike George ）说。

自1986 年开业以来，QVC 迅速成长为最大的电视销售网。虽然进入市场的时间比竞争对手家庭购物网（Home Shopping Network ）晚了几年，公司却取得了领先地位。到2006 年公司网络已经覆盖了全美95% 以上的有线电视用户和2 500 多万卫星电视用户。2006 年它向全球顾客寄出1.4 亿多个包裹，销售额近71 亿美元，营业利润超过10 亿美元（见图表1 和图表2）。公司顾客超过1 000 万，包括在美国、英国、德国和日本观看公司电视节目的顾客（见图表3）。其中的近1/5 是在QVC 电视购物上买东西的人。

QVC 的成功很大程度上取决于公司家庭电视购物节目宣传的种类广泛、引人注目的产品，许多产品是公司独有的。公司组织在全美各城市寻找适合顾客的产品，并将这些新产品提供给顾客。在这些工作中，公司需要浏览上百种商品并筛选出适合提供给顾客的。在其近期的一次搜索中，QVC 评估了商品的吸引力，例如能够收纳碎指甲的指甲剪，为大屁股人设计的自行车座，以及造型像棺材的新奇物品。

这些年间，数千家企业加入了QVC 的产品搜索，试图通过这一流行的家庭购物频道销售产品。能有机会向QVC 全国电视观众展示产品，这可能将一人公司变成一个面向数十亿人的企业。“数十年来，我们成功故事中的供应商在过去的10 年中，通过QVC 完成了10 多亿美

元的销售。”玛丽莲•蒙特罗斯频道供应商关系总监（Marilyn Montross）说。

2007 年初，QVC 在Search for the Next Big Idea 节目中与奥普拉•温弗瑞开始合作。在2007 年3 月QVC 主办的芝加哥、洛杉矶、费城三个全国贸易展览会上，奥普拉邀请有抱负的企业家展示他们富有创意的产品。这些活动的10 位决赛选手将有机会在《奥普拉•温弗瑞秀》（The Oprah Winfrey Show）中展示自己的发明，现场观众将为自己喜爱的发明投票。获胜的发明将在QVC 家庭购物频道播出。对于通过这种特殊途径寻找产品，QVC 的一位新闻负责人是这样评论的：“这是零售界的《美国偶像》。”

追求领先地位

QVC 由约瑟夫•塞格（Joseph Segel）于1986 年6 月创立，并于同年11 月开播。1986 年初，塞格离开刚刚营业两年的家庭购物网。他对该公司粗制滥造的节目和低端市场的产品没有产生什么特别的印象。但是塞格相信，有个电视购物网应该能吸引一个足够大的顾客群。他还感到，这样一个企业应该能够获得巨大利润，因为购物网的运营成本可以相对很低。

接下来的几个月中，塞格筹集到了3 000 万美元作为启动资金，雇用了一些经验丰富的电视制作人，创立了他自己的购物网。在宾州西契斯特的总部，QVC 向顾客提供全天24 小时、每周7 天的家庭电视购物广播。在开业后的第一年，QVC 卫星电视和有线电视已经覆盖了1 300 万户家庭。70 万观众已经做了顾客，这给公司带来了300 万份订单。销售额已超过1 亿美元，事实上公司已经开始赢利了。

塞格将其公司的迅速成长归功于电视购物的潜能。“电视融合了视觉、听觉和感情，是推销产品的最佳途径。这比书面介绍产品或仅仅把产品摆在商店的架子上有效得多，”他说，“成本效益来自有线发布系统，它远比直邮、印刷广告或传统的零售店发布要实惠得多。”

1988 年秋，塞格收购了戴梦丽克公司（Diamonique) 的制造设施、专利技术和商标，该公司制造各种人造宝石和首饰，可以在QVC电视节目中销售。在接下来的几年，塞格收购竞争对手如Cable Value Network 的购物频道等，使QVC 得到了扩张。

至1993 年，QVC 已超过家庭购物网，在销售额和利润额上成了领先的电视购物频道。公司已经覆盖了80% 以上的有线用户和300 万卫星电视用户。同年，塞格退休，将公司控制权交给了巴里•迪勒（Barry Diller）。从那时起，QVC 的销售业绩以惊人的速度保持着持续增长。结果，在销售额上，公司远远地超过了最大的竞争对手家庭购物网。

案例2 QVC(2)

实现运营效率

多年来，QVC 一直试图将自己打造成一个永不关门的全球卓越虚拟购物中心。公司的电视购物频道是一个全球顾客都能够也确实在购物的地方，在任何时间，每秒钟都有5 个以上的顾客在买东西。将描述和现场主持的示范结合起来，公司可销售的产品种类繁多。QVC 每一项产品的展示都有统一的安排，摆放出诱人的造型，由主持人和供应商代表进行详细介绍。QVC 努力为每一款精心制作的产品制定介绍，以引起观众的共鸣。如有必要，还在电视上对售出产品提供详细的使用说明。

另外，大多数产品都是在定期播放的节目中提供的，每期节目只关注一类产品和一个明确的顾客群（见图表4）。每期节目基本持续一小时，并都有一个主题，如“烹饪时间”或“清洁方法”。QVC 还邀请名人如时装设计师或作家在特别节目时段到现场推销他们自己的产品。在某些情况下，顾客能够打电话并与节目主持人和嘉宾现场交流。

过去一年中，QVC 一直努力利用基于现实的节目的推动发展。公司开始在自己的购物节目中加入了一些来自流行节目的概念。在其近期推出的一档节目“居间改进”（Room for Improvement ）中，购物频道介绍了如何对一个家庭的卧室和厨房进行大规模改进。节目介绍的产品卖得非常好。在另一档节目中，在QVC 卖珠宝的菲娜•瑞希吉丝（Finola Hughes ）计划精心打扮一位参与者。

QVC 的主题节目每周7 天、每天24 小时通过电视播放，在美国有9 000 万收视家庭，全世界共1.6 亿收视家庭。购物频道将其现场节目从公司位于宾州的中央制作基地传至卫星上。QVC 的全部订单中，90% 以上是在48 小时内由配送中心寄出的。QVC 的一位物流经理保罗•戴（Paul Day ）解释了公司是如何保证向顾客快速送货的：“整个供应链都必须运转起来，从买家如何下单和指定收货日期到

我们如何收订单等等。” 配送中心加起来的面积达460 万平方英尺，相当于103 个橄榄球场的大小。

为了使观众更容易购买在家里的购物频道上看见的产品，QVC 还提供了信用服务项目，允许顾客在几个月的时间内支付货款。公司出售的所有产品也有30 日内无条件退款保证。而且，QVC 不附加任何其他隐性收费，如退货的补货费。对于那些能看到但无法触摸或感受的产品，这些政策能帮助购物频道吸引顾客。

寻找高利润产品

100 多个经验丰富、消息灵通的采购人员定期为QVC 在全球搜寻新产品。购物频道关注于能够通过电视直播展示的独特产品。而且，这些产品价格必须足够高，以使观众愿意支付额外的运输费和手续费。通常，QVC 一年中提供的产品超过5 万种，近1 700 种每周时间都提供，其中的15% 或250 种都是新产品。QVC 的供应商既有一些世界级大公司，也有小型私人企业。

但是，所有新产品必须通过QVC 的内部质量保证实验室的严格测试。很多情况下，检测都是由公司员工手工完成的。只有15% 的产品第一次就通过了公司的严格质量检测，有1/3 永远不会面世，因为它们怎么也通不过。QVC 所有人的努力都是确保每项产品在寄出前能正常使用，其包装在运输中能真正保护产品。“在质量检测合格前我们不会寄出任何产品，”戴说，“因为我们的产品是直接面对消费者的，对于产品质量问题，我们无法维修或更换。”

QVC 约1/3 的销售来自到处可见的全国品牌。通过提供这些知名品牌的产品，公司已经在消费者中间建立起了信任。QVC 还靠与一些公司的联合促销活动完成了另1/3 的销售。它与戴尔、塔吉特及Bath & Body Works 等公司签订协议，推出特别限时促销活动。但QVC 在独家销售产品方面或者在其他销售渠道上还未出现的产品销售方面是最成功的。虽然这些产品只占据了销售的另外1/3 ，但是公司从这些独家

销售的产品上获得了更高的利润率，这些产品大部分来自刚刚起步的企业或刚进入美国市场的公司。

除了独家销售产品，QVC 也一直努力减少一些低利润的产品种类，如家电和小电器。公司逐步扩大增加新的高利润产品种类，如化妆品、服饰、食品及玩具。在过去的几年，这些新产品在购物频道上表现出强劲的增长速度。

购物频道也寻找时尚设计师的产品，如阿诺德•斯卡西（Arnold Scassi）、海蒂•克拉姆(Heidi Klum) 及戴娜•布奇曼（Dana Buchman） 等。许多设计师也被QVC 吸引过来，因为公司拥有非常广阔的市场。最近，公司开始提供专用设计师专为大众设计的服饰、珠宝和配饰。2004 年末，QVC 与马克•包沃（Marc Bouwer ）签订协议，合作开发只在公司家庭购物频道出售的M 系列产品。包沃的首批作品包括一件标价50 美元的日式女衫，一条50 美元两边有裂口的粗针织裤，一条标价149 美元的前面带褶的丝绸连衣裙。“在哪里你能几分钟内卖出几千件去？”包沃问。

案例2 QVC(3)

基于顾客的扩展

2005 年，QVC 购物频道几乎已进入美国全部有线电视和卫星电视用户。公司仍在努力提高销售，让顾客在购物频道上按一下遥控器就可以购买公司的任何产品，公司希望通过这种特色的互动服务使顾客购物更加便利。公司还依赖着相对较好的声誉，调查也显示QVC 在当前主要顾客中的声誉非常好。正如其名称缩写所示，QVC 承诺将向观众提供高质量（quality）、价值（value ）和便捷（convenience ）的服务。超过3/4 的购物频道顾客为其可信赖度打了7 分，满分也是7 分。这表明大部分顾客有经常在此购物的倾向，并有可能推荐给朋友。

通过向北美以外的顾客提供购物广播，QVC 也尝试着进入新市场。在过去10 年间，QVC 已经扩张到英国、德国和日本，覆盖了这3 个国家近7 000 万新家庭。部分地看，由于进入了新的市场，过去几年间购物频道强劲销量增长的一大部分来自持续增加的新顾客。在一个正常的月份，QVC 可以在全球吸引20 万新顾客，其中的许多人都成了回头客。公司的顾客群分散在几个不同的国家，总规模接近4 500 万人。

QVC 也得益于劳动力市场上女性比例的增长，因为这使双份收入家庭迅速增多。虽然公司的现有顾客群跨越了几个社会经济群体，但仍由年轻的职业家庭所引领，他们的可支配收入高于平均水平。与传统消费者相比，他们也喜欢追求各种各样的刺激，也更乐意将购物当作是一项休闲活动。

1995 年，QVC 推出了自己的零售网站，以补充家庭电视购物频道。这项被称为iQVC 的24 小时服务使公司能够进入美国1 亿互联网用户家庭。有些产品种类在家庭电视购物频道上表现一般，但是在网站上却做得非常出色。例如，图书、电影和音乐链接有50 多万本书、

10 万多部电影和15 万多张CD 光盘。2006 年，QVC 的网站运营取得了10 亿美元的销售业绩。

近期，通过与AOL 合作，QVC 也新增了名牌视频点播频道。这包括AOL 视频门户网站的首个流媒体直播频道。QVC 广播的流媒体频道能够播放购物频道24/7 的直播格式。另一个QVC 点播频道将包括400 多段视频，内容来自各种日常演出和事件，而且不断更新。“QVC 在寻找新的方式，进入顾客想购物的各个角落，”QVC.com 的高级副总裁鲍勃•迈耶斯（Bob Myears ）说，“在AOL 播出我们的流媒体视频将使更多的电子商务消费者体验QVC 和我们的创新产品销售。”

未来成长定位

在过去的一年中，QVC 积极开展了市场推广活动，为公司创造更大的知名度。新任市场总监杰夫•钱尼（Jeff Charney ）在员工中展开了一场竞赛，身着QVC T 恤、赢得最多顾客关注的个人将获得1 万美元奖金。截至2006 年9 月比赛结束前，公司有725 名参赛选手，这些员工身着QVC T 恤参加各种活动，包括在跳伞时在空中组成一个“Q” 字、录制音乐在YouTube 吸引5 000 名观众，等等。

2003年，约翰•马龙（John Malone ）在收购公司时给出了高达141 亿美元的价格。显然马龙认为家庭电视购物频道会继续发展，虽然家庭电视购物面临的各种竞争也在发展。这些年来，QVC 的销售实际上已与网络销售巨人亚马逊公司持平。但亚马逊这个网络公司在努力实现赢利时，QVC 已经挣得了大量现金。而且，QVC 确实看起来对其购物频道、网站和流媒体视频定位很恰当，使其各类商品销售保持了持续增长。

事实上，自推出公司网站以来，QVC 正在努力成为电子零售业的创业者。公司网站已远远超出了最初的功能，开始时网站只是为电视购物频道推出的产品提供补充信息。购物频道最近推出的互动服务代表了屏幕互动（on-screen interactivity ）的首次推出，在这种互动中，

观众可以只用遥控器就可以与电视内容进行交互。展望未来，QVC 已经瞄向了新的成长途径，例如那些能够通过手机提供的零售服务。

技术的不断发展可能会使QVC 继续向现有市场和未来市场提供更高利润的产品。品牌开发副总裁道格•罗斯（Doug Rose ）称，公司各业中的互动，包括电视购物频道的互动，在未来只会变得更加明确，使顾客更容易地对看到的内容做出回应。QVC 相信公司还有很大的发展空间，因为目前仅有2% ~3% 的电视观众在买东西。

“上个月我与员工一起过周年纪念时，他们展示了QVC 10 年前的一个片段，”罗斯说，“我想，我已经完全震惊了，它看上去那么原始！我真的期望10 年后，我能看到我们现在所做事情的片断，并觉得‘多么原始！’变化是如此巨大，而我们仍像婴儿在学步。我们确实仍像个婴儿。”

案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(1)

2007 年情人节期间，没有哪家航空公司像捷蓝公司一样那么严重地受到恶劣天气的影响（见图表1）。上千名旅客滞留在机场超过10个半小时，每天的500 多个航班中有差不多一半因冰雪天气被迫取消，而且因情人节恶劣天气的滚雪球效应，另有1 100 多个航班被取消，这个本该为梦幻企业的航空公司—— 捷蓝—— 遇到了运营效率问题。为了维护公司的品牌形象和公共关系，公司拿出了1 400 万美元来办理退票和包租其他公司的飞机来运送旅客，公司又拿出1 600 万美元专款向受影响顾客提供免费机票券。大卫•尼勒曼——捷蓝公司的首席执行官——公开道歉并承诺永远不会再出现这样的事情。

在短短的一周时间内，摩根士丹利和其他投资银行都降低了捷蓝的股票评级，称在税前利润中将增加2 500 万美元到3 000 万美元的成本。摩根斯坦利分析师威廉•格林（William Greene ）在研究报告中写道，（捷蓝公司）股票“现在是死钱了”（见图表2 股票表现）。为了采取挽救措施，大卫•尼勒曼宣布了一项顾客权益保障计划（customer bill of rights），包括承诺航班延误和取消时通知顾客，对地面延误超过5 小时的航班的旅客重新安排航班。“这是对捷蓝敲响的警钟，”尼勒曼说，他又补充道“如果不幸之中仍有万幸，那就是我们公司会变得更强，更好地准备为我们的顾客服务。”

但是，这个警钟似乎发出了另一种声音。事故发生后不到3 个月的时间内，2007 年5 月尼勒曼被赶下了首席执行官的职位。航空公司老将、首席运营官戴夫•巴格(Dave Barger) 取代了他的职位。尼勒曼自1998 年担任首席执行官到现在，今后将只担任总裁一职。一些专家认为，在2007 年2 月份出现运营事故以前，公司早就已经在谋划领导层变动了。“这个事件可能就是最后那根稻草，但是他们已经在朝那个方向移动了，”内德尔（Neidl ）说，看到公司4 月份的财报后，他将自己的推荐降低到了“中性”，“捷蓝已经增长到了一定的规模，他

们需要一个更坚决、更有经验的管理者。”尼勒曼说他同意这个管理调整的决定。“如果你是个创始人，又是个创业者，还陷入经营中去，这对所有人来讲不一定是好事。对我们的继续前进来说这是一个好得多的结构。这是董事会的建议，我说：‘太好了，那我们就开始吧。’”管理层的这种变化会解决捷蓝公司的问题吗？抑或使问题更加严重？

美国的航空业

1978 年美国航空业放松管制，将竞争引入了这个原本受到保护的行业。几家低成本廉价运营商进入了西南航空公司开创的这个竞争领域。1971 年，西南航空公司作为一个地方性航空运营商开始营业，但是到1990 年时，公司收入超越10 亿美元大关，一举成为一家干线航空公司。西南模式的基础是：运营单一型号机队、较高的实用效率、单一的座位等级和简单的票价结构，以及人力和其他资产的较高生产效率。而“中枢—轮辐”模式却提高了劳动力成本，而且，各种型号机队的增加也使干线航空公司的成本结构变得非常臃肿。航空运输业主要分为三个档次，按照美国交通部的定义，干线美国航空公司是指年收入超过10 亿美元的航空公司。这类航空公司有11 家，最大的包括美洲航空公司、大陆航空公司（Continental Airlines）、德尔塔航空公司（Delta Air Lines）、西北航空公司（Northwest Airlines ）和联合航空公司（United Airlines）。这些公司在美国和国际大城市之间都有定点航班，同时也在众多小城市设有航班。绝大部分干线航空公司都采用了“中枢—轮辐”航线安排模式。在这种模式下，运营主要集中在有限的一些中枢城市之间，而其他地点则通过经停或者中枢对接提供服务。截止到2007 年初，共有16 家干线航空公司。地方性航空公司主要在客流量比干线小的航线上运营小型飞机。与廉价航空公司不同，地方性航空公司没有独立的航线系统，它们主要与干线航空公司合作，在“轮辐”（支线）上——即大型中枢城市与小城市之间运送旅客。截止到2007 年，美国共有5 家地方性航空公司。而廉价航空公

司提供的是“点对点”运营，拥有自己的航线系统。廉价航空公司的目标区域是对票价敏感的休闲或者商务人士，面对较高的票价，他们要么会换乘其他交通工具，甚至干脆就不会去旅行。廉价航空公司刺激了这个层次的需求，也成功地从干线航空公司那里争得了部分顾客。

美国廉价航空公司主要有4 家。航空运输业竞争的基础是机票定价、顾客服务、航线安排、航班、机型、安全记录、声誉、代码共享关系舱内娱乐系统和常旅客计划。

20 世纪90 年代后期的经济低迷和2001 年9 月11 日对世界贸易中心与五角大楼的恐怖袭击严重影响了航空运输业。乘飞机旅行的需求大幅度下降，这导致了旅客数量和航空公司收入的下降。对安全的担心、安检成本和对破产的担心上升了。更低的票价和低成本航空公司运输能力的增加使传统航空公司更加无利可图。自2001 年以后，很多传统航空公司都申请了破产或者进行了财务重组、合并和/ 或联合。通过这些重组，很多航空公司都能够大幅度降低劳动力成本，重组债务，并且一般都创造了更有竞争力的成本结构。干线航空公司在保持联合优势、常旅客计划、航线网络扩展的同时，也能够提供与廉价航空公司相似的创

新服务。低成本航空公司与传统航空公司之间的差距被大幅缩小。在2005 —2006 年，整个行业出现了进一步的联合，这可以带来更加合理的航线布局和更低的运营成本，这也可以带来激烈的未来竞争。

案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(2)

尼勒曼和捷蓝

大卫•尼勒曼出生于巴西圣保罗，在盐湖城长大。在犹他大学读完一年级后就辍学了，回到巴西做起了牧师。做了两年牧师工作之后，他很谨慎地开始了建立自己的事业，在夏威夷出租Condominiums 。然后他建立了自己的旅行社，包租飞机在盐湖城和夏威夷岛之间接送租赁业务的潜在客户。尼勒曼的销售天赋引起了琼•莫里斯（June Morris ）的注意，他当时拥有犹他州最大的合作旅行社。之后不久，在1984 年，尼勒曼和莫里斯在犹他州创办了“Morris Air”——一个包机运营公司。Morris Air 完全按照西南航空公司的模式组建，西南航空公司当时是美国传奇式的廉价航空公司。尼勒曼把西南航空公司的创始人赫伯•凯勒

格（Herb Kelleher ）看作自己的偶像。他研究凯勒格所做成的一切并努力做得更好，这意味着除了各种运营和战略选择外，还要保持低成本，让飞机快点飞起来。在追随西南航空公司模式的同时，他还将自己的创新思想运用到企业中。他开创了“居家机票代理”——航线咨询电话打到代理家中以节省办公室租金和基础设施费用。他还开发了航空运输业中的第一套电子订票系统。到1992 年，Morris Air 已经发展成一个拥有定点航班的航空公司，在被西南航空公司以1.29 亿美元收购时，公司已经准备好了上市。西南航空公司对Morris Air 的低成本和高收入印象极深。尼勒曼成为了西南航空公司的执行副总裁。但是，尼勒曼无法跟上西南航空公司做事的步伐。到1994 年，他已经与高层负责人意见相差甚远，在签订了一项5 年内不得从事竞争性工作的协议后，他离开了公司。在离开西南航空公司后到建立捷蓝公司的这个空当时间里，尼勒曼将在Morris Air 引进的电子订票系统发展成了世界上最简单的航空订票系统：Open Skies 。1999 年他将Open Skies 卖给了惠普公司。在这段时间里，他还担任了一家刚刚成立的加

拿大廉价航空公司——WestJet Airlines—— 的顾问。1999 年与西南航空公司的非竞争协议到期后，尼勒曼创立了自己的航空公司。他在短短的两周时间内就筹集到了1.3 亿美元资金，这对一个刚刚成立的航空公司来说是史无前例的。Weston Presidio Capital 和Chase Capital 以前都是资助尼勒曼的风险投资公司，现在成了回头客，金融大鳄乔治•索罗斯也被拉进了这场交易。“大卫是个赢家，我知道，他摸过的任何东西

都可以变成金子，”Weston Presidio Capital 的迈克尔•拉撒路（Michael Lazarus ）说，该公司以前也向Morris Air 提供过资助，“我们被他廉价航空公司的主意触动了心弦。”有了风险投资公司的强力资助，捷蓝成为了美国航空运输历史上获得最高资助的初创航空公司。

2000 年8 月，捷蓝航空公司正式对外营业，约翰•肯尼迪国际机场是公司的主要运营基地。2001 年，捷蓝公司从基地延伸到了西海岸地区的Long Beach Municipal Airport ，该机场主要向洛杉矶地区提供服务。2002 年公司在纳斯达克上市，代号为JBLU 。捷蓝公司预计上市时以24 美元~ 25 美元/ 股的价格卖出550 万股。实际上，公司通过主要承购商摩根士丹利和美林银行以27 美元/ 股的价格售出了587 万股。股票交易当天以47 美元收盘，上涨18 美元。捷蓝公司的股票上市成为当年最热门的上市事件之一。捷蓝航空公司的建立目标是成为领先的、为顾客提供差异化产品和高质量顾客服务的廉价客运航空公司。公司的定位为：低成本、低票价、在点对点航线上提供高质量顾客服务的航空公司。捷蓝公司拥有地理上分布较广的航班安排，既包括短途航线也包括长途航线。根据大卫•尼勒曼的说法，公司的使命是“将人性化重新带入航空旅行”。为了刺激需求，航空公司瞄准了服务不充分的市场和平均票价较高的大城市地区。“捷蓝效应”立志于压低票价、增加客流量，捷蓝公司最后得到了滚滚而来的生意（见图表3）。

捷蓝公司一直努力保持低成本。为了实现这个目标，公司原来运营的只有空客320 飞机的单一型号机队，这与更流行但成本更高的波音737 飞机形成了对比。空客320 飞机有162 个座位，而波音737 上只有132 个。根据捷蓝公司的说法，空客320 飞机因此维护成本更

低，也更省油。因为捷蓝公司的所有飞机都是新的，因此维护成本也很低。另外，单一型号的飞机也使得培训成本较低，并提高了人力的使用效率。捷蓝公司是第一家使用“无纸座舱”的公司。在座舱内，飞行员都配备了笔记本电脑，可以随时查看总部不断更新的飞行手册。

因此，飞行员可以迅速计算飞机的重量、平衡和起飞效果，而不用先下载，再打印，然后计算。因为减少了纸面工作，无纸座舱因此确保了更短的起飞时间，提高了飞机使用效率。飞机上不提供餐饮，为了尽量缩短飞机停留在地面上的时间，如果需要，飞行员要随时准备好

打扫飞机上的卫生。航空公司尽量选择不那么拥挤的机场，对此也有很大帮助。创新是随处可见的，例如，没有浪费的纸质机票，也不向经常旅客邮寄里程明细。友好的、以顾客服务为中心的员工、新飞机、有36 个免费直播电视频道的宽大真皮坐椅、100 个免费XM 卫星广播频道和FOXInflight 提供的电影频道、更宽的腿部空间（空客320 飞机上的一排坐椅被拆除了，以留出更多的空间），捷蓝公司向其顾客承诺了一种非常独特的飞行体验——“捷蓝体验”。基本上没有顾客被拒绝登机，较高的完航指数（99.6% ，其他干线航空公司为98.3%），最低的行李延误、出错或者丢失率，排名第三的低顾客投诉率，公司实际上树立了行业内低成本运营的标准。在《康德纳斯旅者》(Conde Nast Traveler) 上，通过投票，公司被评为最佳国内航空公司，连续5 年获得了“读者的选择奖”，2006 年被《私家地理》（Travel+Leisure ）杂志读者评为世界最佳国内航空公司。另外，公司还获得了《世界航空》

(Air Transport World) 杂志颁发的“客户服务奖”。

案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(3)

扩张与增长

自公司成立以来短短7 年时间，捷蓝公司的服务范围已经覆盖了21 个州和波多黎各、墨西哥、加勒比地区，共50 个目的地。对17 个目的地的新服务开始于2006 年（见图表4）。2007 年3 月，捷蓝公司增加了从纽约怀特普莱斯到佛罗里达的航班，4 月，航班服务又从波士顿扩展到了圣地亚哥和加勒比地区的阿鲁巴岛。同样是在2007 年夏天，公司计划将从盐湖城起飞的航班数量增加一倍，并开通从盐湖城飞往圣地亚哥和旧金山的航班。

另一方面，公司偏离了原有模式，这是显而易见的。公司原来只运营一种型号的飞机，这也是保持低培训成本和人力资源管理灵活性的基础等等，公司现在开始增加了另一种型号的飞机——Embraer 190。公司现在仍然还不习惯运营这种型号的飞机。而且，2002 年捷

蓝公司用4 100 万美元现金收购了LiveTV， L.L.C. 公司，并且还清了LiveTV 公司3 900 万美元的债务。收购并不能代表捷蓝公司核心竞争力的延伸。而且，公司还在没有经验的道路上开始了新的尝试。2007 年2 月6 日，《今日美国》称捷蓝公司计划与爱尔兰航空公司（Aer

Lingus）组成联盟。组建联盟的目的是希望使顾客在两个公司航班之间转机更加便利，但是两家航空公司并不销售对方的机票。与传统的代码共享联盟不同，这种联盟意味着顾客需要分别向两个航空公司预订座位。2007 年2 月14 日，捷蓝公司宣布了第一个代码共享协议，是与Cape Air 签署的。按照这个协议的约定，旅客从波士顿洛根机场乘捷蓝航空公司的航班可以飞往Cape Air 公司在整个科德角及周边岛屿地区的所有目的地。根据协议安排，两家航空公司的座位只需要一次就可以预定完成。

另一方面，升高的油价、激烈竞争的机票价格以及相关成本的升高使得捷蓝公司维持其增长速度和利润水平越来越困难。2005 年，公司经历了自上市以来的第一个年度亏损。公司宣布2006 年12 月31 日财年结束时，公司亏损100 万美元，2005 年亏损为2 000 万美元，主要原因是油价的高企。见图表5、图表6。2006 年，公司调整了增长计划，减少空客320 飞机和2010 年交货的Embraer190 飞机的数量，并出售5 架空客320 飞机。在2006 年年度报表中，公司也称将降低以前宣布的未来增长水平。正如公司独特文化极力吹捧的一样，2006 年，国际机械师协会（International Association of Machinists ）试图将捷蓝公司的停机坪服务工人组织起来。虽然因为只有不到35% 的合格员工支持选举，组织申请的工会被美国国家仲裁委员会(National Mediation Board) 解散了，但是工人联合是未来发展的一种可能。这一切对捷蓝公司的文化构造意味着什么，目前仍然不清楚。

案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(4)

运营事故及其背后

2007 年情人节是捷蓝公司迄今辉煌历史上的噩梦，原因不止一个。这个事件不仅毁掉了捷蓝公司顾客友好的声誉，还让尼勒曼丢掉了工作，而且还暴露出了航空公司运营管理系统中的弱点。

情人节暴风雪到达东部海岸之前已经在中西部地区肆虐了几天时间，并带来了麻烦。不像在芝加哥等城市出现的暴风雪和严寒，天气变成了冻雨，雨夹雪袭击了中东部大西洋沿岸地区，在一些主要公路上造成了大混乱，一些机场也最终被迫关闭。为了应对暴风雪，其他航空公司大都取消了数十个航班。但是，捷蓝公司的管理者却选择了等待。因为公司的政策是尽最大可能完成每一个航班，即便是要等上数小时，因此早晨8 点，公司仍将飞往外地的飞机送上了纽约约翰•肯尼迪机场的跑道。这是为了保证一旦天气转好，它们能立即起飞。但是，天气不但没有转好，反而变得更糟糕了。联邦航空指南不允许飞机在漫天冰珠的条件下起飞，飞机和一些设备很快就冻在了柏油跑道路面上了。下午3 点，飞机还没有能起飞的希望，公司开始安排公共汽车将乘客接送回航站楼。但是，此时问题已经发生了。约翰•肯尼迪机场越往里越严重，航站楼里挤满了等待搭乘飞机的旅客；使问题进一步严重的是，又有数百名怒气冲冲的乘客离开飞机后挤了进来。“事情很快就失控了，我们做了一件非常恐怖的事，”在第二周开始时的电话会议上，尼勒曼说，“我们让自己落入了滚动取消航班的困境中，而不是大规模取消。通信瘫痪了，我们无法联系到乘客，而他们继续赶到机场来……这产生了级联效应。”混乱局面又持续了一周才得以控制。

根据公司的新首席信息官查尔斯•米斯（Charles Mees ）的说法，公司信息系统中的一系列缺陷应该对此次灾害负有不可推卸的责任，他是事件发生前几个月刚刚加入公司的。例如，预定系统没有

扩容到可以满足极大的顾客电话量。情人节事件的严重性显露出来之后，捷蓝公司位于盐湖城的预定办公室负责人才开始给那些不当班的代理打电话，请求协助处理预期的大量电话咨询。这些代理一般情况下主要在自己家里工作，通过互联网通信系统进入公司的Navitaire Open Skies 预定系统（总部位于明尼阿波利斯市，Navitaire 负责托管捷蓝公司和其他几家廉价航空公司的预定系统）。被赶下飞机的乘客或者赶到约翰•肯尼迪机场或者东海岸其他机场的乘客发现他们预定的捷蓝航班被取消了，他们只有一个选择就是重新订座位：向捷蓝公司预定办公室打电话。捷蓝公司的顾客不能用机场的公用信息服务亭在网站上重新订票。自2006 年12 月起，公司已经着手解决在线重新预定的问题，但是到2007 年2 月，该项服务还没有能推出使用。结果，盐湖城的预定代理们突然之间就被电话淹没了，怒气冲冲的顾客要么要求改订其他航班要么要求可能的赔偿。米斯给Navitaire 打去了加急电话，系统只能扩容到向950 个代理同时提供服务（在原来650 个的基础上增加了300 个），但是此时已经碰壁了。即便扩容了，也难以找到足够的人来接听电话。未当班的工作人员和机场人员提供了志愿服务，但是他们并不了解如何使用这个系统。

一团乱的还有行李处理系统。旅客挣扎着预订座位时，他们的行李已经在机场堆成了山。非常有意思的是，捷蓝公司没有可用的计算机化系统来记录追踪丢失的行李。因为航空公司基本上很少取消航班，如果有行李被落在了飞机上，机场工作人员会查看旅客标签看看是谁

的。但是，在发生大规模取消航班的情况下，这种方法是完全失效的。早在2003 年，公司就已经和汉莎航空公司签订了一项协议，购买一个称做BagScan 的系统。但是该系统从来就没有安装过。米斯承认：“我们没有给予足够的重视——可能是因为我们太关注SAP 项目了。”捷蓝公司增长飞快，需要改进的SAP ERP 系统来解决人力资源管理问题。

公司还有其他令人头疼而又需要解决的系统问题。作为其核心运营基础设施的一部分，捷蓝公司使用了沙博顾问公司(Sabre Airline Solutions) 的一些应用软件， 该公司位于得州南湖。这是一个在Navitaire 预定系统之外的系统。Sabre Flight Control Suite 软件可以帮助航空公司管理、安排、跟踪飞机和工作人员，而Sabre Dispatch Manager 用于安排实际的航班计划。另一套软件Flite Trac 嵌在Flight Control Suite 之内，与Navitaire 预定系统是衔接的。这些应用软件可以向管理者提供实时信息，如航班状况、燃料信息、乘客名单、原定、修改、计划和实际到达时间等。Sabre CrewTrac 是另一个软件，可以记录工作人员的任务分配，确保能达到法定要求，并允许机组人员和乘务人员通过安全的网站查阅自己的工作安排。在这次灾难性事件中，捷蓝公司本来希望借此能找出最佳应急方案，但Sabre 应用软件和Navitaire 的SkySolver 之间出现了一些小故障。

尼勒曼说：“我们公司里有这么多人都想帮忙，但是都不知道怎么帮忙。我们的紧急事务中心挤满了人，但是都不知道该做什么。我们的乘务员在旅馆房间里待了3 天却联系不上我们。飞行员发电子邮件给我说：‘我没事，我可以做什么？’”米斯说他完全无法理解为什么信息传递不过来，系统之间的不兼容性为什么以前没能发现。“当然，”他补充道，我们还有很多每天需要管理的其他重要事情。“任何迅速成长的公司，在积极战斗的时候，你总是会试图去解决最棘手的问题，”米斯说，“但是你必须不断提醒自己，你要退一步，照顾一下眼前出问题的事情——找出临界点是什么——在这些事情能影响你之前。”

相比之下，西南航空公司在这段时间取消了大部分服务，比较轻松地度过了情人节的灾害天气。捷蓝公司在这一显而易见的解决方案上似乎完全迷失了方向（见图表7 直接竞争对手比较）。

航空公司的声誉降到了最低点。公司宣布了巨额赔偿方案，向顾客退票和发放未来机票兑换券，这让公司花掉了3 000 万美元。此外，尼勒曼立即宣布了顾客权益保障计划。顾客权益保障计划大致规定了

在公司遇到运营问题时或者不能在“合理”时间内及时调整因天气原因取消的航班时，公司的自我惩罚和对乘客的补偿计划。例如，保障计划包括了承诺在计划离港、航班取消、机场转移等之前通知旅客飞机延误情况及原因。公司还承诺如果飞机在地面延误超过5 小时，公司要采取必要措施为旅客重新安排航班。而且，如果飞机着陆后30 分钟内无法滑行与接机口对接，旅客可以获得25 美元到全额单程机票优惠券不等的赔偿（优惠券将来可以兑换捷蓝公司的机票），数额多少取决于延误时间的长短。

所有的这些承诺，即便加上公开道歉，显然是无法一下子就收拾好这个烂摊子的。2007 年5 月10 日，尼勒曼被赶下了首席执行官的位置。在捷蓝公司超越新兴企业这一身份时，这一举动被认为是早在谋划之中的管理变革。是否如前人所想，捷蓝公司站到了薄冰之上呢?

案例3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？(5)

附录：重要条目词汇表

飞机使用率（aircraft utilization）：机队中每架飞机每天平均飞行小时数。

有效座位里程（available seat miles）：可供乘客使用的座位数乘以该座位可飞行的里程数。

平均票价（average fare）：每航段付费乘客的平均单程票价。

平均航段距离（average stage length）：每航班平均飞行的里程数。

盈亏平衡点载客率（breakeven load factor）：假定每乘客里程的收支不变，保持运营收入与支出平衡的乘客搭载率。

载客率（load factor）：实际使用的座位比例（付费乘客里程除以有效座位里程）。

有效座位里程运营成本（operating expense per available seat mile）：运营成本除以有效座位里程。

有效座位里程运营收入（operating revenue per available seat mile）：运营收入除以有效座位里程。

有效座位里程乘客收入（passenger revenue per available seat mile）：乘客收入除以有效座位里程。

付费乘客里程（revenue passenger miles）：所有付费乘客搭载航段的里程。

付费乘客（revenue passengers）：所有航段内付费乘客数。

乘客里程收益（yield per passenger mile）：每一乘客飞行一单位里程获得的收入。

资料来源：JetBlue， SEC filings，2006.

案例4 强生公司(1)

2007 年4 月17 日，健康护理产品制造商强生公司预测，受药物涂层支架安全隐患的影响，销售出现下滑，但是当年的销售和利润不会受到影响。每年的销售增长速度都超过了10%，强生公司设法使这个速度保持了20 多年，但在过去几年中，公司的收益增长开始下降。为了应对这一缓慢的增长速度，强生公司努力维持公司股票的价格，这与20 世纪80 年代中期以来升值20 倍的股票表现形成明显的反差。

强生公司增长主要来源于过去这些年中展开的收购，它们收购的主要是那些正在开发有前景新产品的小公司。在过去的10 年中，公司进行了60 多次收购，总价值超过300 亿美元。但是，最近在收购盖丹特公司的争夺中，强生公司败给了波士顿科技集团公司。要是这次收购成功了，这会是公司120 年历史中最大的一次收购，能够使强生公司在增长最迅速的心律除颤产品市场上确立优势地位。

公司董事长兼首席执行官威廉• 韦尔登(William C. Weldon)意识到，对于强生公司来说，依靠收购维持公司增长速度越来越难了。2006 年间，公司最大的一笔收购是166 亿美元收购辉瑞公司的消费品。虽然这些产品也表现出巨大的增长势头，但是利润率却相当低。而且，寻找研发有前景的药物的小公司和避免与其他开展同类收购业务的公司竞争也变得越来越难了。“寻找适合公司模式的收购业务，并借此为公司的增长作出贡献，现在是越来越难了。”瑞银华宝（UBS Warburg） 的分析师戴维•罗森（David Lothson ）警告说。

最近，韦尔登告诉投资者，公司将寻找其他的收入增长方式：“我们会通过各种方式实现收入增长，同时提高高端和低端产品的增长速度。”特别是，他一直在努力从强生公司的现有业务中“挤出”更多的增长。韦尔登还希望减少公司对药品的依赖，制药曾一直占公司收入和

运营利润的一半左右。与制药行业的其他公司一样，由于专利保护到期和竞争的加剧，强生公司一直在关注最畅销药物收入的减少问题。

考虑到强生公司涉及的业务范围，韦尔登感觉到不同部门之间加强合作可能会带来最佳的机会。综合公司在制药、医疗和诊断设备及消费品方面的优势，公司有能力开发出新产品。但是韦尔登也意识到，强生公司的成功是以各部门的相对自主和独立为基础的，这种独立自

主地位是公司给予的。任何推动进一步合作的努力必须以公司的创业精神为基础，而公司的这种创业精神是多年来通过企业的这种组织结构建立起来的。

创建自治的业务部门

随着公司的成长，强生已经发展成了一个非常复杂的企业，200多个不同的业务部门组成了三大业务部门。众所周知的那个部门生产的是消费品，如邦迪创可贴、Aveeno 护肤霜和各种婴儿用品。但强生公司近期增长的大部分来自公司的药品、医疗设备和诊断设备。年收入超过500 亿美元，强生公司已经成为美国最大的健康护理公司之一（见图表1 和图表2）。该领域的竞争者也意识到，是强生公司整合科技专长与营销手段的能力帮助它们取得了领导地位。

然而，在很大程度上，强生公司三大部门和各业务部门的成功是与公司独特的企业结构和文化联系在一起的。每一个影响广泛的业务部门其经营模式都像一个独立的企业（见图表３）。公司能够将自己变为一个动力室，其原因就是: 无论是公司收购来的还是公司创建起的每一个业务部门，都获得了近乎完全的自主权。这种独立意识培养了一种创业精神，这使得强生公司在其他公司犹豫不决时也能保持激烈的竞争。给予各业务部门相对自主权，这使公司有能力对新兴机遇做出迅速反应。

换句话说，业务部门可以非常自由地确立自己的战略。除了开发自己的战略，这些部门还可以自主安排内部资源。许多业务部门甚至

拥有自己的财务和人力资源部。虽然这种程度的权力下放带来了相对较高的日常成本，但强生公司没有哪位董事，包括韦尔登在内，认为

这一代价过于昂贵。“其实公司运营最像是一个互助基金。”晨星公司（Morningstar）的证券研究总监帕特• 多西（Pat Dorsey）说。

尽管强生公司通过给予各单位相对自主权而获得了不少好处，但是人们越来越感觉到，各业务部门无法再以一种近乎孤立的状态运营下去。与行业中的大部分人一样，韦尔登开始意识到，21 世纪医药行业中的最大突破很可能会取决于将一个领域的先进科学技术应用到另一个领域中的能力。因此强生公司应通过充分利用三大部门中不同业务部门的各种技能，使公司在寻求新机遇中获得领先优势。

案例4 强生公司(2)

努力实现协同效应

韦尔登非常相信，强生公司在综合制药、治疗设备和诊断技术优势方面处于绝对获利的地位，因为很少有公司能够在这些基础领域拥有可匹敌的优势或者范围。根据韦尔登的说法：“有一种聚合，将使我们能够做以前从未做过的事情。”事实上，在每个类别中，强生公司都有顶级的产品（见图表4）。过去几年中，公司研发预算的增长每年都超过10%，这使公司成为在研发上支出费用最多的公司之一。如今，强生研发费用占销售收入的13%，或者说是65 亿美元，聘用了9 000多位科学家，工作在全球各地的实验室中。

但是，韦尔登相信，找到能使极度独立的业务部门协同合作的方式，强生公司就能够在这种聚合中实现赢利。将这些部门的资源集中到一起，韦尔登相信公司能够成为实现协同效应的少数者之一，这种协同效应观点大家都在说，但是很少真正实现。公司的一些新产品，

如新的Cypher 药物涂层支架，很明显是来自影响广泛的各业务部门之间的共同努力和观点分享（见图表5）。

韦尔登对新的强生公司的愿景可能来自1998 年他接手公司后不久对制药业务的再造措施。当时，强生公司的医药业务收益一直非常稳定，这源自流行药物的贡献，如治疗贫血药物普罗克里特（Procrit）和精神病药物利培酮（Risperdal）等。但韦尔登也预见到法规制约和竞争挑战将会减少公司从制药业务获取的收益和利润。

因此，韦尔登认为强生公司应加强努力，开发能够广受欢迎的新药。为了实现这个目的，他还设立了一个新的岗位，监督各制药部门的研发工作。他还组建了一个部门委员会，将研发部门、销售和推广部门的负责人集中起来，共同决定哪些项目是要开绿灯的。在那以前，

研发团队都是自己做出重大决定的，没有任何其他部门的参与。

但韦尔登认为，通过加强制药、医疗器械、消费品部门下各业务部门之间的合作，公司可以继续增加新产品的开发，并降低公司对药品的依赖度。推动沟通与合作的这种努力，可以帮助公司实现韦尔登所寻求的那种协同效应。但任何推动各业务部门合作的努力都不影响

带领企业成长至今的创业精神。战略决策咨询公司（Strategic Decision Group ）的管理总监杰里•卡考特（Jerry Caccott ）强调，培养这种联合“在任何组织中都是一种挑战，尤其是在一个曾经以权力下放而取得如此成功的组织”。

转变公司文化

与公司历史上的所有其他领导一样，韦尔登也是从公司底层慢慢做起来的。在公司的长期任职使他成为强生体制的一个忠实信徒。显然，他不想削弱那种源于公司业务部门自治的创业精神。因此，虽然韦尔登滔滔不绝地谈论协同效应和聚合，但是，在采取实际措施推动

强生各部门间合作时，他仍然非常小心。

主要原因是，韦尔登一直使自己致力于开发一个新系统，以促进强生公司各分散业务之间更顺畅的沟通和更多的合作。在其他事情上，他与强生副主席兼总裁詹姆斯• 勒纳翰（James Lenehan ）合作，从整个公司调用人员集中研究特定疾病，要求研究团队成员每6个月汇报一次可能的战略和项目。

虽然韦尔登在强生公司制定的大多数改革方案短期内不太可能产生实际结果，但已经有证据表明这种新的合作是有效的。可能这种方式带来的最有前景的结果是强生公司的药物涂层支架，称做Cypher 。公司产品群中新增的这个成功产品就是药物部门与仪器部门人员共同努力的结果。他们合作生产支架，这种支架植入血管后会将血管撑开。韦尔登称，如果强生不将各种特长集中到一起，在没有外力的帮助下，是无法开发出这种支架产品的。

消费品部门与制药部门加强了合作，结果，公司著名的消费品品牌也表现出了增长。公司的液体邦迪这一新产品是以一种伤口愈合产

品中所使用的材料为基础研制成功的，而这种伤口愈合产品是公司一个医院专供业务部门销售的。而且，公司也根据抗菌药Nizoral 的配方开发出了一款去屑洗发水。事实上，主要通过这种跨部门培育的形式开发出来的新产品使公司的消费品品牌在过去4 年时间内每年都出现了2% ~ 3% 的增长。

强生公司目前正在开展的一些项目也能带来更有意义的结果。公司实验室中从事染色体研究的工作人员正在根据与特定疾病或某人对特定药物的可能反应相关联的基因图谱建设一个大型数据库，韦尔登鼓励他们与其他各业务部门共享这些数据信息。结果发现，诊疗团队正在研究的一项测试，可以被制药部门的研究人员用来预测试验中的一种癌症疗法适用于哪些病人。

案例4 强生公司(3)

保持压力

虽然韦尔登积极鼓励各业务部间的合作，但是，他仍继续追求最高水平的业绩表现。那些比较了解他的人会说他施加的是强制竞争。大家知道，韦尔登不止一次说过：“做亚军没意思。”他曾是一个十分卖力的运动员，最终决定放弃打篮球时，差不多快把双膝毁掉了。

韦尔登没有被挫折吓倒，如强生公司在制药业务上遇到的问题。在这一点上，强生的许多重要药物产品都受到了竞争对手的攻击。公司大牌止痛药芬太尼（Duragesic ）专利最近到期了，致使该产品的销售出现了大幅下跌。公司著名的贫血药普罗克里特也遇到了日益加剧的竞争和安全顾虑。而且，为替代传统畅销药利培酮，公司近期推出了一款名为Invega 的新抗精神病药物，但在开始的几个月中销量平淡。其他新药的推出也遇到了食品和药品管理局制度上的限制。“我们看到，因受对无风险药物政治情绪的影响，管理者越来越不喜欢风险”，韦尔登解释道。

韦尔登相信各部门能够寻找到解决当前挑战的途径。根据公司制药业务部门的副总裁克里斯廷.普恩(Christine Poon) 的说法：“我们会像以前一样应对这些来自外部的挑战。”事实上，虽然面临专利到期和竞争加剧的挑战，抗精神分裂药物利培酮和风湿性关节炎药Remicade 的销售，仍然保持了增长。尽管人们对Cypher 安全有所顾虑，但是强生公司的这一药物支架继续在市场上保持了领先地位。

在大多数情况下，韦尔登也让他的经理自己决定在各个项目中怎样合作。他通常喜欢每月听取一次项目的进展汇报。除此之外，韦尔登称他喜欢相信手下的人。“他们是了解市场、医院，了解心脏病医生的专家，”韦尔登在评价Cypher 支架团队时是这样说的，“我对他们有极大的信心。”

虽然韦尔登试图让经理们自己处理各种事情，但他也明确希望经理们在追求目标时要像他自己在晋升过程中一样，表现出坚韧精神。在强生公司里不断晋升的过程中，韦尔登最为知名的是为员工设定几乎不可能的目标并要他们实现。对于那些无法达到目标的人，韦尔登明确表示自己不喜欢失望。强生的一个新药务部门Centocor Incorporated，2000年时没有完成巨大的销售目标，韦尔登在最后一周之前就到了部门总部。公司里的每个人都知道，他们决不允许自己明年再达不到目标。

有治愈希望吗?

韦尔登意识到，在未来几年，公司在研发新的大牌产品以代替那些增长潜力降低的产品时可能会遇到一些挑战。在其医疗设备和制药业务中，公司遇到了日益增长的安全顾虑，即更激烈的竞争和更大的价格不确定性。结果，短期内公司可能不得不接受较低的增长速度。

“我们不奢望每年两位数的增长，但在较长的时间内我们确实希望达到这样的增长目标。”波恩说。

强生公司对辉瑞个人健康护理业务的收购已经入最后一个阶段，这将使公司拥有更多大众熟悉的品牌，如李施德林漱口水和Visine 眼药水。对辉瑞品牌的收购将继续降低公司对不稳定制药业务的依赖，并使消费品增至销售总额的约25% 。在评论这一收购时，韦尔登解释说：“这规避了一些风险，因为这不像其他业务一样有那么大的不稳定性，而且还能够增加我们未来的发展机会。”

但是，寻找有发展潜力而且要价不高的可收购业务越来越难了。不依靠收购维持增长，韦尔登需要充分利用竞争精神以保持强生公司的增长。最近他宣布公司有十几种新药已进入研发的最后阶段，其中一些可能成为大牌产品。这将使公司在有前景的市场上占据半壁江山，

如溶血药和肝炎药。而且，韦尔登非常期望，在他的努力下，通过各业务部门的合作，可以开发出更多新产品。跨部门团队一直在努

力寻找治疗糖尿病和中风的新药。

但显然，在设法维持强生增长的同时，韦尔登必须鼓励各业务部门间更紧密地合作。将各部门开发出来的各种技能综合起来，公司就能获得更多的机会。同时，他清楚地意识到，公司的成功主要归功各部门的相对自治。韦尔登知道，尽管他努力推动合作，但他不希望威

胁到强生公司创业精神这一制胜法宝。

案例5 雅虎(1)

案例5 雅虎

特里•塞梅尔（Terry Semel ）从2001 年就开始执掌雅虎，在2007 年6 月12 日的股东年会上，因股东对他的表现不满，被迫从首席执行官的位置上隐退。股东最不满的是，这个前好莱坞大腕2006 年的个人收入高达7 170 万美元，这让他在标准普尔500 强公司首席执行官年薪排行榜上高居榜首。因为雅虎的股票价格在2006 年一年内下跌了10% ，而且在过去的四个季度中公司收入增长连续下跌，塞梅尔的薪金引起了股东的强烈反应（见图表1 和图表2）。

在收入和利润方面雅虎远远落后于谷歌公司，主要原因是公司无法与对手在网络搜索与关联广告这一重要领域进行竞争。塞梅尔2006 年12 月打乱了公司的管理层，然后在2007 年2 月启动了拖延已久的搜索广告系统，即众人所知的巴拿马项目（Project Panama）。新系统可以在搜索结果中投放更多定位广告，谷歌公司的技术在这一领域占有巨大优势。首席执行官特里•塞梅尔说：“我们的目标是建造一个能发挥雅虎优势的广告平台，雅虎在世界上拥有最大的用户和内容网络。”

在期待已久的巴拿马项目上公司已经投入了一年半的时间，并期望能够让雅虎在搜索和搜索广告收入上缩小与谷歌的差距。但是，雅虎搜索推广部副总裁蒂姆•卡多甘(Tim Cadogan) 一直在担心期望过高。“巴拿马项目是我们开始缝合公司所有广告资产的一个基础，”他说，

“我想它不会让我们取得领先地位，只能让我们更高效地参与竞争。”

2001 年，在雅虎联合创始人杨致远（Jerry Yang ）的劝说下，塞梅尔再度出山，接管问题重重的公司。网络广告收入一直在暴跌，导致公司股票市值大幅缩水。上任后，塞梅尔宣布了一项基本战略：将

雅虎网站建成一个数字迪士尼乐园，网络时代的一个改装版主题公园。他的目标是将雅虎网站建成一个自给自足的、充满诱惑内容的世界，能够抓住网络冲浪者的注意力并吸引他们一次就在网站上停留数小时。在这种强烈意识的指导下，他设法让这个疾病缠身的网站奇迹般地复活了。

尽管成就非凡，但是塞梅尔一直承受着为雅虎创造未来增长机遇的巨大压力。他未能处理好一些重要的协议，包括与最热门的社区网络站点之一Facebook 的交易。因为一些高层人物一直反对这种发展，公司员工的士气也开始降低了。更重要的是，长期以来公司主要优势的代表之一——展示广告的增长也开始放缓了。所有的这些变化都使得雅虎前执行官之一埃伦•西米诺夫(Ellen Siminoff) 相信“巴拿马项目对于雅虎来说是非常重要的，但不是需要公司关注的唯一问题”。

文化再造

与很多其他网络公司一样，雅虎最初也是通过打造一个提供各种免费服务的网站来吸引访问者的。用户登录后可以得到很多内容，包括最新的股市行情和新闻头条。公司90% 的收入都来自在线广告。雅虎的联合创始人蒂姆•库格尔(Tim Koogle) 和杨致远相信广告商会不断付费以吸引更年轻的、对技术比较着迷的聪明冲浪者。实际上，公司很少努力联系用户或者建立与用户的长期关系。

到2001 年春，雅虎的广告收入大幅下跌，股票市值也剧烈缩水，一些观察者开始质疑公司的业务模式。随着网站广告商的减少，公司的收入比前年下跌了1/3 。公司股票价格也跌至15 美元的历史最低点，与两年前相比下跌了2/3 还要多。塞梅尔被请来挽救雅虎，但是他答应可以接管，前提是公司备受敬仰的联合创始人蒂姆•库格尔同意先辞去总裁职务。

塞梅尔接管后，他准备实施的变革对于一些普通的观察者可能还不明显。参观雅虎总部的人仍然可以看到大厅里的紫牛，面对着成片

的办公小格子和穿着牛仔裤的工人。但是，塞梅尔的风格与库格尔缓和、轻松的方式截然相反。他立即开始用紧张有序的观念取代这种自由散漫的文化。塞梅尔迅速将他接管过来的44 个业务部门缩减至5 个，撤掉很多受宠项目的负责人。他不在乎公司“只有办公隔断”的政策，最终将自己的办公室选定在紧邻会议室的一个小间里，这样他就可以打私人电话了。

塞梅尔甚至改变了雅虎旧有的自由散漫的决策方式。库格尔掌管雅虎时，董事在一起讨论问题时，新主意都是凭感觉来的，在塞梅尔的领导下，每周的小组例会改称“产品委员会”（Product Council），会上要求管理者通过正式陈述介绍自己的新想法。在塞梅尔和首席运营官丹尼尔•罗森维格（Daniel Rosensweig ）的领导下，产品委员会主要由来自公司各部门的9 位管理者组成。小组负责评估商业计划，保证所有的新项目都能为雅虎的现有业务带来好处。

“我们需要在一个框架内工作，”塞梅尔说，“如果大家为所欲为……我们就无法发挥我们公司的优势。”通过他强调的重点和给雅虎树立的规矩，塞梅尔又使雅虎重新实现了增长。大部分员工都曾焦急地期待股票价格重新上涨，他们现在开始支持塞梅尔再造雅虎的努力了。“人们不总是认同自己行进的方向，但是他们高兴的是还有一个方向。”一位不愿意透露姓名的雅虎公司经理说。

案例5 雅虎(2)

重新思考业务模式

塞梅尔凭借招徕传统广告商开始盘活雅虎，他向广告代理商示意“公司对代理商在经济繁荣时表现出的自大很生气”。他希望通过使用新技术，使网站上除了有静态的条幅广告，还可以提供引人注意的动画、视频和其他富媒体格式的广告，借此将大广告商的业务吸引回来。这些努力的结果是，雅虎的广告收入实现了大幅的增长，部分地得益于在线广告的复活（见图表3）。

塞梅尔也运用曾经使他在电影行业中叱咤风云的谈判技巧开启了关键的收购与联合行动，这使得雅虎能够涉足于新的广告收入源（见图表3）。他的最大一笔交易就是18 亿美元收购序曲服务公司(Overture Services)，公司的“点击付费”让广告商购买搜索结果旁的广告位置。这一步使雅虎在搜索能力上逐渐脱离了对谷歌的依赖，因为塞梅尔一直认为谷歌是个日益强大的竞争对手。大家也希望通过这种新的搜索关联广告，为雅虎提供新的重要收入渠道。

但是，塞梅尔不希望雅虎主要靠广告挣钱。他一直试图增加消费者可能愿意付费的服务。这个战略的实施一直比较缓慢，塞梅尔接管雅虎时，他惊讶地发现雅虎竟然没有现成技术应对日益增长的付费服务需求，如在线个人档案，如两位前负责人的档案。他不得不打压、改造公司以处理增加的额外收费的服务。

在现有的能力下，塞梅尔也开始了收购行动，这将使雅虎能够提供更多的额外收费的服务。最初的收购之一就是2002 年收购hotJobs.com，这使公司进入了在线求职行业。之后，塞梅尔又收购了在线音乐服务提供商Musicmatch Inc.，希望为雅虎带来更多的注册用户。在过去的一年中，雅虎收购了更多有前景的公司，如照片共享网站Flickr，书签共享网站Del.icio.us （见图表4）。

通过这些精明的交易，塞梅尔将雅虎打造成了一个可以为上网冲浪者提供各种服务的网站，有几种服务只要求消费者支付一点点费用。这一思路是诱导冲浪者在电子音乐、在线游戏、职位列表、拥有超大存储空间的收费电子邮箱等各种服务上花实实在在的钱。塞梅尔希望这种付费服务的贡献在接下来的几年内实现持续增长，减少公司对广告的严重依赖。在谈论付费带来的机会时，他说道："我们撒下了很多种子……其中的一些已经开始成长了。"

打造一个主题公园

为了充分利用他已经打下的基础，塞梅尔梦想将雅虎建成一个电子的迪士尼乐园，也就是一座互联网时代的改装版主题公园。其思路是登陆到雅虎网站的网络冲浪者，就像顾客挤过阿纳海姆的十字门，应该发现他们已经置身于一个物品齐全的世界里，这里充满了无法抗拒的诱惑。网站不应该是一个中立的网上导游，它应该能吸引网络冲浪者尽可能长时间地留在网站的边墙之内。

雅虎的这一愿景意味着原创始人已经建立起来的经营模式出现了一个重大转变。库格尔以前让负责人开发各种相对独立运作的内容，管理者都围绕着雅虎主站建立起了自己的市场。以前没有人想过将这个门户网站看作一个整体来开发，更没有考虑各部分内容和信息如何互相配合。"管理者要从网上求、借和偷东西来帮助建设自己的内容。" 雅虎的媒体与销售执行副总裁格莱格•科尔曼(Greg Coleman) 说。

塞梅尔推动着将所有这些东西缝合到一起。他要求，雅虎的各级内容，从电子邮箱到股市行情再到职位列表等等，都要互相呼应。塞梅尔将这种理念称为"网络优化"，并认为这是公司的一个主要目标。为了将这种理念付诸实践，每一个项目不仅仅要挣钱，而且要支撑雅虎的其他业务。产品委员会会议的主要焦点就是在网站提供的各种服务之间建立相互联系这种艰苦工作。

在这些条件的约束下，新项目的审批就变得难多了。塞梅尔决心将任何新内容都与雅虎网站上已有的内容捆绑到一起。他认为这可以让顾客更容易找到它们，增加公司成功的机会。虽然许多不同的想法都进入了思考的范围，最终只有少数几个变成了雅虎的内容。

将雅虎建成一个电子主题公园—— 塞梅尔这个战略的一个关键也取决于他向顾客推广宽带的能力。他开创的很多服务，例如音乐和互动游戏，都需要传送大量数据，也只有对能高速上网的人才最有吸引力。而且，因为宽带是时时在线的，久而久之，雅虎的很多顾客将更愿意在塞梅尔主题公园里逛上几个小时。“在雅虎网站上花的时间越多，越有可能试用免费和付费服务。”他说。

案例5 雅虎(3)

寻找焦点

尽管塞梅尔紧紧控制着雅虎朝新领域的发展，推动开发电子主题公园也引起了一些分析师质疑公司业务是否拓展得太窄了（见图表5）。雅虎内部很少有人质疑向顾客提供诱人服务并卖给广告商的这一目标。但是，雅虎的一位资深副总裁、后脑勺留着一个“Y”字发型的布拉德•加林豪斯(Brad Garlinghouse) 一直认为公司应该将精力集中在几个领域上。这将能够使网站对公司认为自己能够做好的活动集中投资并撇去自己认为不重要的业务。

特别是，有人担心雅虎在最有可能支撑网站未来增长的新领域中不够成功。公司在视频业务上也遇到了问题。公司曾经从好莱坞聘用高人来开发新的视频网站，但是由于遇到巨大的内部阻力而不得不放弃了。最后，媒体项目组和搜索项目组互相争夺要向用户提供上传自己的视频片断服务。这一延搁使得YouTube 这个新兴企业主导了这个市场。

凭借2005 年对热门照片共享网站Flickr 的收购，雅虎早就进入了社区网络市场。但是，自此以后，在新闻集团收购MySpace 和谷歌收购YouTube 的比较下，雅虎的努力显得微不足道。WPP 集团的一位董事罗伯•诺曼（Rob Norman ）称，这些都代表了塞梅尔没有抓住的机遇：“要想比其他人做得更大、更快、更从容，雅虎得有必需的每一项资产！”同时，雅虎没有能够在雅虎360 业务上取得多大进展，这是公司自己的一个社区网络站点。塞梅尔当时已经开始考虑收购Facebook 这个在大学生群中流行的社区网络站点了。

塞梅尔最近承认雅虎需要收缩，将精力集中在几个关键的领域上。“我们应该回到基本的业务上，并做大关键的重点业务”，他最近说，“我对现在的财务表现不满，我们想做得好一点。”雅虎期望集中精力投入的领域包括搜索和展示广告、视频短片和社会媒体。据估

计，公司有可能会放弃在线约会等个人服务和网站托管等中小企业服务。

加林豪斯相信，公司精力的集中将能够产生更集中的责任和更迅速的决策制定过程。提供多种服务的尝试导致了雅虎新聘董事的增加，这也导致了各业务部门之间冲突的不断出现。公司努力设置更多的管理岗位负责公司进一步发展的领域，他在考虑取代现有的这种需要很多董事任命具体领域全权责任管理者的矩阵结构。

未来支撑?

虽然塞梅尔从首席董事的职位上退了下来，但是他答应继续在董事会留任为非执行主席。这让公司可以应对股东对他巨额报酬的不满。但是很多分析人士认为塞梅尔确实应该得到一些报酬，因为是他通过削减成本、树立规则和开展交易才使一个问题重重的公司实现奇迹般复活的。但是在此期间，雅虎的收入和利润越来越远地落在了谷歌的后面。塞梅尔辩称，从更广泛意义上讲，雅虎是一个全面的媒体公司，在搜索市场上与谷歌竞争，在电子邮箱服务上与微软竞争，在即时通信服务上与美国在线竞争，在新闻业务上与CNN 竞争，在社区网络服务上与MySpace 竞争。

总之，塞梅尔一直就很明白，雅虎不是唯一的想成为电子主题公园的玩家。考虑到雅虎在各个领域中的远大抱负，批评者曾认为，在维持雅虎“世界最流行网站”地位的必要交易中，塞梅尔应该更激进一点。“如果你达到了雅虎的规模，你就会变得有点自满、有点自鸣得意。”杰富瑞（Jefferies and Company ）的一位分析师约瑟夫.斯卡利(Youssef Squali) 说。公司的一位外部顾问认为公司之所以落后了是因为塞梅尔的怕风险、不强硬的性格使得公司的决策过程太慢。同时，与公司关系密切的一些人认为不收购MySpace 和YouTube 等新兴企业的决定代表了一种科学的财务管理，从长期来看这是会带来收益的。

塞梅尔离开后，继续在董事会服务的两位创始人之一的杨致远，临时接替了他的工作。与他的前任不同，杨致远可能会利用他的技术

背景将士气提升起来，因为公司一些高层人物的离开，公司员工的士气一直在下降。他也可能更擅长挑战那些工程师，并引进新人。杨致

远也可能更擅长与那些新兴企业家谈判，收购雅虎保持持续增长所需要的企业。

尽管增长缓慢，很少有观察人士会质疑雅虎的生存发展能力，即便是在更加激烈的竞争环境中。他们相信，塞梅尔已经将雅虎打造成了一个品牌，能够凭借自己的力量与强大的对手竞争。人们期望，在杨致远的领导下，公司将能够继续应对其他的挑战。“我们是一个健康的充满幻想的公司，”公司的首席运营官丹•罗森威格（Dan Rosenweig）说，“我们恰当地将精力集中在流动市场这一事实之上，但是我们是一个生来注定要竞争的公司。”